

Propuesta de Mejoramiento de la Planeación Financiera del Fondo de Empleados Oficiales del
Departamento del Meta – FECEDA 2018 – 2020

María Magdalena Manrique García

852500718

Leidi Viviana Ladino León

852500715

Universidad de Los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Economía Y Finanzas

Especialización de Finanzas – Cohorte VIII

Villavicencio - Meta

2018

Propuesta de Mejoramiento de la Planeación Financiera del Fondo de Empleados Oficiales del
Departamento del Meta – Feceda 2018 – 2020

María Magdalena Manrique García

Leidi Viviana Ladino León

Trabajo de Grado Presentada para Optar al Título de Especialista en Finanzas

Marcos Edilson Hernández

Director Especialización en Finanzas

Universidad de Los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Economía y Finanzas

Especialización en Finanzas – Cohorte VIII

Villavicencio - Meta

2018

Lista de Autoridades Académicas

Pablo Emilio Cruz Casallas

Rector (E)

Doris Consuelo Pulido de González

Vicerrector Académico

Giovanny Quintero Reyes

Secretario General

Rafael Ospina Infante

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Carlos Leonardo Rios Viasus

Director Escuela de Economía y Finanzas

Javier Díaz Castro

Director del Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas

Marcos Edilson Hernández

Director Programa de Especialización en Finanzas

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

A **DIOS** por permitirnos tener voluntad para alcanzar este logro,

A nuestras familias que nos acompañaron con su disposición y tiempo

Y, a FECEDA que nos dio la confianza para poder darles nuestras mejor asesoría

Tabla de contenido

1. Formulación del problema.....	11
1.1. Antecedentes del problema	11
1.2. Descripción del problema.....	12
1.3. Formulación del problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos.....	16
4. Marco Referencial	17
4.1. Marco Teórico.....	17
4.2. Marco histórico	19
4.3. Marco conceptual	21
4.4. Estado actual	22
4.4.1. Principales productos y servicios.	23
4.4.1.1. Servicios de ahorro.	23
4.4.1.1.1. Servicios de ahorro obligatorio.	23
4.4.1.1.2. Servicios de Ahorro Voluntario.....	24
4.4.1.2. Servicios de crédito.	24
4.4.1.2.1. Consumo.....	24
4.4.1.2.2. Vivienda	26
4.4.1.2.3. Comercial	27
4.4.1.3. Otros servicios y productos ofrecidos a través de aliados estratégicos.	27
4.4.1.3.1. Seguros.	27
4.4.1.3.2. Descuentos comerciales por consumos.	27
4.4.1.4. Desarrollo social de los asociados.	27
4.4.1.4.1. Educación.	27
4.4.1.4.2. Bienestar social “FUNDAFECEDA”	27

4.4.2.	Clientes.	28
4.4.2.1.	Asociados a FECEDA.	28
4.4.2.2.	Familias de los asociados a FECEDA	28
4.4.3.	Proveedores	28
4.4.3.1.	Entidades Financieras de primer piso.	28
4.4.3.2.	Entidades Financieras de segundo piso.	29
4.4.3.3.	La Equidad Seguros OC	29
4.4.3.4.	Red los Olivos.	29
4.4.3.5.	Analfe – Asociación Nacional de Fondos de Empleados.....	29
4.4.3.6.	Confecoop.....	29
4.4.3.7.	Centrales de Riesgo.	30
4.4.3.8.	Fondo Nacional de Garantías	30
4.4.3.9.	Aliados Estratégicos	30
4.4.3.9.1.	Claro.	30
4.4.3.9.2.	Yamaha.....	30
4.4.3.9.3.	Auteco.....	30
4.4.4.	Organización Administrativa.	31
5.	Recursos Tecnológicos.....	32
6.	Diseño Metodológico	33
7.	Análisis financiero de FECEDA.....	34
7.2.	Análisis vertical del balance general.....	34
7.2.1.	Análisis vertical del Activo.....	35
7.2.2.	Análisis vertical del pasivo.	36
7.3.	Análisis horizontal del Balance General	38
7.3.1.	Análisis horizontal del activo.....	39
7.3.2.	Análisis horizontal del pasivo.	40
7.3.3.	Análisis horizontal del patrimonio.....	41
7.4.	Análisis vertical del estado de resultados.....	43
7.4.1.	Análisis vertical de los ingresos.....	44
7.4.2.	Análisis vertical de los costos	45
7.4.3.	Análisis vertical de los gastos.	46

7.4.4.	Composición del estado de resultados.....	46
7.5.	Análisis horizontal del estado de resultados	47
7.5.1.	Análisis horizontal del ingreso.....	48
7.5.2.	Análisis horizontal de los costos.....	49
7.5.3.	Análisis horizontal de los gastos.....	50
7.6.	Indicadores financieros	51
7.6.1.	Indicadores de riesgo de liquidez.....	53
7.6.2.	Indicadores de riesgo de cartera.....	54
7.6.3.	Indicadores de riesgo financiero.....	54
7.6.4.	Indicadores de riesgo operacional.....	55
7.6.5.	Indicadores de riesgo de estructura.....	55
7.7.	Resultado del análisis	56
8.	Estados financieros proyectados 2018-2019-2020	58
8.1.	Balance general proyectado 2018-2020	62
8.2.	Estado de resultados proyectado 2018 – 2020	64
8.3.	Indicadores financieros proyectados 2018 – 2020	66
9.	Conclusiones.....	69
10.	Recomendaciones	72
11.	Referencias.....	75

Lista de figuras

FIGURA 1. ORGANIGRAMA, DISTRIBUCIÓN DE TODOS LOS CARGOS DE FECEDA.	31
FIGURA 2. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO 2015.	35
FIGURA 3. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO 2016.	35
FIGURA 4. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO 2017.	35
FIGURA 5. COMPOSICIÓN DEL PASIVO 2016.	36
FIGURA 6. COMPOSICIÓN DEL PASIVO 2015.	36
FIGURA 7. COMPOSICIÓN DEL PASIVO 2017.	36
FIGURA 8. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO 2016.	37
FIGURA 9. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO 2015.	37
FIGURA 10. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO 2017.	37
FIGURA 11. ANÁLISIS HORIZONTAL CONSOLIDADO DEL BALANCE GENERAL 2015-2017	39
FIGURA 12. VARIACIÓN ABSOLUTA DEL PASIVO 2015-2017	40
FIGURA 13. VARIACIÓN ABSOLUTA DEL PATRIMONIO	41
FIGURA 14. VARIACIÓN ABSOLUTA DE LOS APORTES SOCIALES	42
FIGURA 15. VARIACIÓN ABSOLUTA DEL CAPITAL INSTITUCIONAL	42
FIGURA 16. VARIACIÓN ABSOLUTA DEL EXCEDENTE OPERACIONAL.....	42
FIGURA 17. COMPOSICIÓN DEL INGRESO 2015 – 2017.	44
FIGURA 18. COMPOSICIÓN DEL COSTO 2015 – 2017.	45
FIGURA 19. COMPOSICIÓN DEL GASTO 2015- 2017.....	46
FIGURA 20. COMPOSICIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	47
FIGURA 21. INGRESOS OPERACIONES Vs. INGRESOS NO OPERACIONALES	49
FIGURA 22. VARIACIÓN ABSOLUTA DE LOS COSTOS 2015 – 2017.	50
FIGURA 23. VARIACIÓN ABSOLUTA DE LOS GASTOS.....	51

Lista de tablas

TABLA 1.....	34
TABLA 2.....	38
TABLA 3.....	41
TABLA 4.....	43
TABLA 5.....	48
TABLA 6.....	50
TABLA 7.....	52
TABLA 8.....	58
TABLA 9.....	61
TABLA 10.....	61
TABLA 11.....	63

1. Formulación del problema

1.1. Antecedentes del problema

El sector de la economía solidaria viene siendo reconocido en Colombia de manera progresiva a través de las cooperativas y fondos de empleados, los cuales difieren sustancialmente de otras entidades de tipo asistencial o sin ánimo de lucro como las fundaciones y las asociaciones.

Las cooperativas y fondos de empleados se caracterizan por sus valores como la solidaridad, cooperación y ayuda mutua; estas entidades son autogestionarias por lo que requieren que sus administradores desarrollen habilidades gerenciales que les permita una adecuada toma de decisiones donde el centro es el ser humano y los recursos económicos son el medio para apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

Mediante el desarrollo del presente trabajo, se espera revisar las cifras históricas de los estados financieros de FECEDA - Fondo de Empleados Oficiales del Departamento del Meta de los años 2015 a 2017, mediante el uso de herramientas del análisis y diagnóstico financiero de manera que se identifiquen posibles falencias en su proceso de planeación financiera y como resultado se puedan proponer las oportunidades de mejora respectivas para un periodo de tres años: 2018 – 2020. Con este análisis financiero se pueden emprender las medidas correctivas para identificar y superar debilidades y aprovechar de la mejor manera las fortalezas, a fin de llevar a cabo un plan de acción que oriente la dirección de la organización hacia el logro de sus objetivos propuestos.

1.2. Descripción del problema

Los estados financieros permiten que las organizaciones puedan conocer de manera precisa su situación financiera al igual que el resultado de su ejercicio económico. El análisis de los mismos provee de información a la administración para diseñar estrategias que le permita mantener los buenos resultados, y emprender acciones que conlleven a minimizar los riesgos implícitos en la deficiencia de otros.

Un estado de resultados muestra la utilidad o pérdida en un periodo determinado de cualquier organización, en el caso de las empresas pertenecientes al sector de la economía solidaria se habla de excedentes o pérdidas, y contrario a la percepción generalizada de que estas no están obligadas a generar utilidades o excedentes por su doctrina centrada en el ser humano y no en la generación de capital, los excedentes ordinarios para estas entidades viabilizan el desarrollo de su objeto social, entre ellos la implementación de programas de educación y bienestar para sus asociados.

FECEDA es el fondo de empleados más representativo en el departamento del Meta, cuenta con más de 3.500 asociados, genera 36 puestos de trabajos directos además de un número indeterminado de empleos indirectos.

De acuerdo a la información financiera reflejada en sus estados financieros de los años 2015 a 2017 se evidencia que sus excedentes producto del desarrollo del objeto social de la entidad (ordinarios), presenta ciclos con picos bajos y altos en los periodos analizados en los siguientes porcentajes: 2015 en relación con 2014 disminución del 21,28%, 2016 en relación con 2015 disminución del 38,21% y 2017 en relación con 2016 incremento del 136,72%, como se nota en la figura 16. Variación Absoluta del excedente operacional. Por lo anterior, se hace necesario determinar las causas asociadas a este comportamiento, las cuales posiblemente estén

relacionadas con su planeación financiera, como bajos ingresos ordinarios en comparación con los costos y gastos de la entidad, altos niveles de financiación o los costos de la misma, entre otros.

Los excedentes ordinarios le permiten a FECEDA aportar al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, a través de actividades de educación, bienestar y recreación; hecho que le ha generado amplio reconocimiento en el departamento del Meta, apoyando además el crecimiento de su base social para el mismo periodo en el 30,17% al pasar de 2.761 asociados a cierre de 2015 a 3.594 asociados a cierre de 2017.

De mantenerse la tendencia de disminución de sus excedentes ordinarios, FECEDA estaría imposibilitada a dar cumplimiento con el compromiso adquirido con sus asociados lo cual podría estancar su crecimiento, hecho que afectaría a sus asociados, a quienes de ella dependen económicamente como el caso de sus trabajadores, y muy seguramente verse comprometida su permanencia en el mercado.

1.3. Formulación del problema

¿El mejoramiento en la planeación financiera 2018 – 2020, permitirá mitigar los riesgos asociados a la disminución de los excedentes de la empresa FECEDA?

2. Justificación

De acuerdo al informe presentado por Confecámaras el pasado enero de 2017, durante el 2016 se crearon 299.632 unidades productivas en el país lo que se traduce en un crecimiento del 15,8% respecto a las 258.665 creadas el año anterior. Sin embargo, estudios anteriores (Cámara de Comercio de Bogotá CCB, 2013), encontró que, pasado el primer año después de la creación, solo sobrevive el 55 por ciento de las firmas constituidas; para el segundo, el 41 por ciento; al tercer año, el 31 por ciento, y llegado el cuarto año quedó en el 23 por ciento.

Entre las múltiples causas asociadas al fracaso de las nuevas empresas, el primer factor de fracaso tiene que ver con el tema financiero en relación con la falta de generación de ingresos, capital de trabajo, al igual que inaccesibilidad a la financiación o altos costos de la misma; situación que indica claramente falencia en su planeación financiera; no obstante, se aclara que dicha situación no solo es aplicable a las nuevas organizaciones.

Gitman y Zutter (2012) afirman:

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma.

Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna. El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. (p.117)

Por lo tanto, una adecuada planeación financiera le permitirá a FECEDA, proyectar sus cifras económicas de acuerdo a las estrategias y objetivos propuestos para el periodo proyectado, hecho que le ayudará a conocer si la empresa cuenta con la suficiente liquidez o está en condiciones financieras de poner en funcionamiento ciertas estrategias; así mismo podrá establecer la rentabilidad de sus operaciones y tomar las acciones que correspondan.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Presentar propuesta de planeación financiera a largo plazo 2018 – 2020, para la empresa FECEDA con el fin de mitigar los riesgos asociados a la disminución de sus excedentes y así aportar a su sostenibilidad y perdurabilidad.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Recopilar, ordenar y elaborar un diagnóstico financiero a partir de la información de los estados de resultados y balances de la empresa FECEDA del periodo comprendido entre los años 2015 a 2017.
- ✓ Elaborar la planeación financiera a mediano plazo de la empresa FECEDA para el periodo 2018 -2020.
- ✓ Proponer políticas y estrategias financieras encaminadas a mejorar la planeación de la empresa FECEDA para el periodo 2018-2020.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Teórico

Besley y Brigham (1987) afirma:

“La planeación estratégica es la actividad decisiva del éxito futuro” (p. 386), esto implica que las empresas están llamadas a tener una brújula, que estaría expresada en planes de operación cuantitativas; y propósitos cualitativos, que permitan visibilizar la filosofía empresarial. Dentro de este marco, es de vital importancia el desarrollo de la planeación financiera en horizontes de tiempo de corto y largo plazo.

Block, Hirt y Danielsen (2013) afirma:

“Se debe estudiar el análisis de tendencias de desempeño a lo largo de varios años” (p.82), estas tendencias detalladas en: estados de resultados, flujos de caja, pronósticos de ventas, estrategias de financiamiento, entre otras; en el corto en donde se incluyen los pormenores del primer año y en los años posteriores con dinámicas más generales.

Bajo este contexto, es necesario que la empresa cuente con recurso humano capacitado en la importancia y manejo de esta planeación.

Ortiz Anaya (2015) afirma:

El analista financiero: a este financista especializado le corresponde, con base en los estados financieros y demás información que posea sobre la empresa, interpretar, analizar, obtener conclusiones y presentar recomendaciones, una vez haya determinado si la situación financiera y los resultados de operación de una empresa son satisfactorios o no.

La tarea del analista consiste fundamentalmente en examinar la situación y el comportamiento histórico de una empresa, establecer las causas y obtener conclusiones acerca de las posibles consecuencias, proyectadas en el tiempo. Puesto que la empresa se comporta como unidad

dinámica, el analista no puede establecer un divorcio entre el desarrollo histórico y el desarrollo futuro de la misma. Al contrario, debe trabajar de manera permanente en torno a una relación pasado-presente-futuro, debido a que las decisiones que se tomen afectarán el futuro de la compañía, y la única base cierta para tomarlas es el pasado histórico y la situación presente de esta. (p.33)

Ahora, después de que la empresa cuenta con un horizonte claro y con recurso humano capacitado para el desarrollo del mismo; es indispensable que cuente igualmente con herramientas claras que le permitan llevar a cabo todos los planes diseñados para lograr las metas corporativas generales.

Van Home y Wachowicz, proponen:

“Las herramientas de análisis financiero tienen que ver con el análisis de flujos de fondos y de flujos de efectivo, así con los pronósticos financieros” (p.170). Con los flujos de fondos el analista financiero puede determinar las necesidades de efectivo a corto plazo de forma precisa y sus respectivas necesidades de financiamiento; con los pronósticos financieros (balances y estado de pérdidas y ganancias) se pueden analizar los efectos de diferentes políticas que se tomaran en la premarcha y postmarcha de la empresa.

Para este caso de estudio, es importante dos situaciones: la aplicación de la normativa específica en cuanto al cálculo de indicadores financieros, los cuales son expedidos por el ente de vigilancia y control del sector solidario la Superintendencia de Economía Solidaria; y el análisis del comportamiento de los excedentes, ya que son estos los que han venido con movimientos atípicos para el periodo de análisis.

En cuanto a la normatividad específica, actualmente se encuentra vigente la Circular Externa No. 003 del 23 de febrero de 2010, expedida por la entidad antes mencionada, con la cual apoya

la gestión financiera de los administradores de los Fondos de Empleados; adicional a los indicadores allí contemplados, es relevante para el presente trabajo identificar el Indicador de Solidez, exigido en el decreto 344 de 2017.

En cuanto a los excedentes, Ortiz Anaya (2015) afirma:

“El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es lucrativo o no, en sí mismo, con independencia de la forma como ha sido financiado” (p.203). “Las utilidades de cada ejercicio constituyen, por lo general, el principal componente del generado interno de la empresa, el cual a su vez deber ser una de las fuentes más importante de fondos para la compañía” (p.43).

Cardozo Cuenca (2017) afirma:

Los excedentes se dan cuando los ingresos son mayores que los gastos y costos de una organización sin ánimo de lucro. Se denominan de esa manera porque son lo que sobra del total de los ingresos por las actividades desarrolladas por la prestación de los servicios sociales, entre otros temas. (p.378)

4.2. Marco histórico

Transcurría el año 1984; La Coordinación Educativa del Ariari era la entidad oficial que administraba el servicio educativo en las zonas más apartadas de los municipios que conformaban la región del Ariari. La Coordinación Educativa agrupaba a 320 maestros distribuidos en 121 establecimientos educativos rurales que impartían la educación básica primaria a los niños y niñas de toda esa inmensa región del Ariari.

Una de las tantas dificultades era la carencia de medios y recursos para el desplazamiento desde los centros urbanos hasta los lugares de trabajo, además de los riesgos asociados.

En materia económica, por aquella época el Ministerio de Educación no atendía de manera oportuna los giros de recursos para pago de salarios de estos abnegados educadores, por lo que muchas veces, esos largos y tediosos viajes hasta Granada (sede de la Coordinación Educativa), eran infructuosos ya que se encontraban con la triste noticia de que aun no había dinero para el pago de dos o más sueldos adeudados, de tal forma que los docentes se veían afectados de manera reiterada por el incumplimiento.

Una vez realizado este viaje, la única alternativa para regresar al lugar de trabajo con su dinero, era buscar un agiotista que por un módico 10% descontado por anticipado, compraba el sueldo, mediante una autorización autenticada para que él pudiera cobrarlo cuando al fin llegara la fecha de pago.

De esta necesidad común y la iniciativa de un grupo de 30 maestros nace FECEDA en el año 1984, sus integrantes empezaron a celebrar reuniones informales en Granada y cada uno ahorrraba la suma de mil pesos mensuales cuando sus salarios promediaban los diez mil pesos, esos treinta mil que reunían cada mes, eran invertidos en tres préstamos entregados a tres de los participantes que más necesidad tuvieran en ese momento.

Su liderazgo los llevó a investigar acerca de la forma legal más conveniente que debían adoptar para convertirse en una organización formal. Cumplidas las tareas, con fecha 19 de noviembre de 1985 el DANCOOP (hoy DANSOCIAL) expidió la Resolución No. 2556, con la cual FECEDA obtuvo su reconocimiento como persona jurídica.

Para entonces, FECEDA de acuerdo a su Estatuto, solo permitía la vinculación de docentes pertenecientes a la región del Ariari; en el año 1997 se aprobó la ampliación del vínculo a todos los maestros del departamento del Meta y posteriormente en 2.007el vínculo fue ampliado al total de los empleados oficiales del departamento del Meta y entidades adscritas.

4.3. Marco conceptual

Utilidades: Es la ganancia obtenida por una empresa luego de restar los costos y gastos de un periodo determinado al total de los ingresos del mismo periodo.

Excedentes: Es la ganancia obtenida por una empresa del sector solidario, luego de restar los costos y gastos de un periodo determinado al total de los ingresos del mismo periodo. Estos excedentes deben ser distribuidos como lo indiquen los estatutos de la entidad, los cuales deben ser acordes a lo establecido en la normatividad legal.

Rentabilidad: Es el porcentaje de rendimiento de una inversión, es decir su utilidad en relación con la inversión realizada.

Análisis financiero: Es el proceso por el cual se determina el estado de una empresa, a través de sus estados financieros y mediante el uso de herramientas como indicadores financieros.

Economía Solidaria: Es un tipo de economía, en la cual se promueve la asociatividad y la ayuda mutua. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus integrantes, antes que la generación de capital.

Fondo de empleados: Es una modalidad de empresa perteneciente al sector de la economía solidaria, y se constituye por trabajadores vinculados con una o varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

Vínculo común de asociación: Es la relación que debe existir entre los asociados de los fondos de empleados, para el caso de FECEDA, tendrán vínculo común de asociación las personas que presten sus servicios en el sector oficial, sus entidades descentralizadas o a FECEDA. De igual forma, los pensionados y los sustitutos de los pensionados que hubieren tenido la calidad de asociados, así como los asociados que se desvinculen laboralmente y soliciten a la junta directiva su permanencia.

Entidad adscrita: Es una entidad que apoya el desarrollo del objeto social de otra entidad con la cual FECEDA tiene vínculo directo. Ejemplo: empresas de vigilancia (entidad adscrita) con las cuales la gobernación del Meta (entidad de vínculo directo) contrata los servicios de seguridad.

4.4. Estado actual

Actualmente FECEDA cuenta con más de 3.500 asociados, siendo así el fondo de empleados más representativo del departamento del Meta, cuenta con certificación en gestión de la calidad por parte de ICONTEC bajo la norma ISO 9001 versión 2008, la cual le fue expedida el 21 de noviembre de 2012, renovada el 16 de noviembre de 2015 y mantenida según el resultado de su última auditoria de seguimiento el 07 de octubre de 2017, durante el 2018 avanza en su transición a la norma ISO 9001 versión 2015. Ha sido reconocida públicamente por su gestión, como es el caso del concurso nacional Galardón Coomeva al Emprendimiento del cual fue ganadora en octubre de 2013.

Su objeto social, mantiene su origen como prestación de servicios de ahorro y crédito, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias.

Dentro de las múltiples actividades administrativas de FECEDA, se destaca la realización de encuestas anuales, encaminadas a conocer la calidad y calidez brindada a sus asociados en la prestación de sus servicios y la encuesta de clima organizacional realizada al equipo de trabajo, para las cuales en el año anterior obtuvo resultados del 92 y 84% respectivamente.

A 31 de mayo de 2018, los activos de FECEDA ascienden a \$33.286.586.114, sus pasivos a 21.880.444.769 y su patrimonio a 11.406.141.345; cuenta con una oficina principal ubicada en el municipio de Granada, sucursales en Acacias y Villavicencio y puntos de atención en Puerto López y San Martín y un equipo de trabajo compuesto por 33 colaboradores.

Por ahora, FECEDA tiene el firme propósito de convertirse en cooperativa de ahorro y crédito, y de esta forma ampliar su vínculo a todas las personas del departamento.

4.4.1. Principales productos y servicios.

El objeto social de FECEDA, comprende prestación de servicios de ahorro y crédito, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias; por ende, primero se describirán los servicios de ahorro y crédito y posteriormente los servicios de bienestar al asociado y de responsabilidad social empresarial.

4.4.1.1. Servicios de ahorro.

4.4.1.1.1. Servicios de ahorro obligatorio.

Los asociados a FECEDA, se comprometen a aportar cuotas sucesivas permanentes entre el cuatro por ciento (4%) hasta un máximo del diez por ciento (10%) de su ingreso básico mensual o mesada pensional, pagaderos con la periodicidad que los asociados reciben el citado ingreso. De la cuota pagada el 30% corresponde a los aportes sociales y el 70% al ahorro permanente.

a. Aportes sociales: los aportes sociales individuales quedan afectados desde su origen a favor de FECEDA, como garantía de las obligaciones que el asociado contraiga con éste; serán inembargables, excepto por obligaciones alimentarias, y no pueden ser gravados ni transferirse a otros asociados o a terceros, únicamente se reintegrarán a los asociados en el evento de su desvinculación por cualquier causa, conforme se establece en los estatutos de la organización.

b. Ahorro permanente: corresponde al 70% de la cuota mensual obligatoria que se compromete a realizar toda persona que adquiera el carácter de asociado de la entidad y este solo podrá ser realizado en dinero.

4.4.1.1.2. Servicios de Ahorro Voluntario

- a. Feceahorrito: es una cuenta de ahorro a la vista, cuyos beneficiarios solo podrán ser los hijos, hijastros, nietos, sobrinos o hermanos de los asociados.
- b. Fecefuturo: Línea de ahorro constituida de forma voluntaria, donde el asociado se compromete a ahorrar una determinada suma de dinero con unas condiciones previamente establecidas en cuanto a cuota mensual y modalidad de pago.
- c. Fecediario: es una cuenta de ahorros a la vista, cuyos titulares solo podrán ser los asociados del Fondo.
- d. Contractual: ahorro mediante la cual los asociados de FECEDA se comprometen a ahorrar una determinada suma de dinero a través de un contrato escrito donde se estipule: monto, plazo, cuota periódica y modalidad de pago.
- e. Alcanzasueños: ahorro mediante la cual los asociados de FECEDA, se comprometen a ahorrar una determinada suma de dinero a través de un contrato escrito donde se estipule: monto, plazo, cuota periódica y modalidad de pago, difiere del ahorro contractual en el plazo pactado, ya que debe ser superior a 24 meses.
- f. Certificado de depósito de ahorro a término – CDAT: es la operación mediante la cual un asociado deposita en FECEDA una suma de dinero a un plazo determinado, con el reconocimiento de una tasa de interés pactada en el contrato firmado.

4.4.1.2. Servicios de crédito.

La cartera de créditos se clasifica en: consumo, vivienda y comercial.

4.4.1.2.1. Consumo.

Se entienden como créditos de consumo las operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales, cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de

servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto. Dentro del crédito de consumo FECEDA tendrá las siguientes modalidades:

a. Anticipo de sueldos y primas: tiene por objeto facilitar a los asociados la obtención parcial de sueldos y primas, por su naturaleza pertenece al crédito de consumo

b. Cupo rotativo: esta línea de crédito permite al asociado adquirir un cupo de crédito de manera ágil y oportuna que podrá utilizar de forma rotativa en su **tarjeta Fecexpress**, es una tarjeta débito amparada, emitida por el Banco a solicitud de FECEDA, con el fin de que el usuario pueda disponer de recursos por medios electrónicos, bien sea originados en contrato de depósito o de crédito rotativo celebrados entre el Usuario y FECEDA; con disponibilidad del 100% para avances o compras.

c. Crédito ordinario: el servicio de crédito ordinario tiene por objeto facilitar a los asociados la obtención de recursos para libre destino.

d. Crédiseguro: este servicio de crédito tiene por objeto facilitar a los asociados la financiación de los seguros (soat, vehículos, empresa, familia) a un periodo máximo de 12 meses, adquiridos a través de FECEDA.

e. Crédito de calamidad doméstica: Se entiende por crédito de calamidad aquel que se otorga, con el propósito de cubrir una necesidad ocasionada por un hecho fortuito, que afecte gravemente la estabilidad económica del asociado. El crédito de calamidad tiene características especiales, debido a su naturaleza y al destino de los recursos. Este crédito se otorgará al asociado casado o en unión libre, cuando los hechos fortuitos afecten bienes del asociado, su cónyuge o compañera permanente, igualmente se otorgará al asociado soltero, cuyos bienes propios o de los padres se vean afectados por daños similares, siempre y cuando la casa paterna o

materna sea el domicilio del asociado. El cónyuge, compañeros permanentes o padres deben estar debidamente registrados en la base de datos de FECEDA

f. Crediexpress: el asociado tendrá derecho a un cupo de crédito inmediato.

g. Crédito educativo: es una operación activa de crédito otorgadas a asociados, cuyo objeto sea financiar los estudios de pregrado (técnicos, tecnológicos y profesionales) y post-grado (maestrías, diplomados, doctorados y similares) propios, y/o de sus parientes dentro del primer grado de afinidad (cónyuge), tercero de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, abuelos, nietos, tíos y sobrinos) y único civil (padres adoptantes).

h. Crédito de vehículo: es una operación activa de crédito otorgadas a asociados, cuyo objeto sea financiar la adquisición de vehículo nuevo o usado, de servicio público o particular.

i. Crédito trámite de pensión: Es una operación activa de crédito otorgadas a asociados retirados del servicio activo que se encuentran dentro del proceso de pensión.

j. Crediturismo: esta línea de crédito tiene por objeto facilitar a los asociados y su grupo familiar, la financiación de viajes o planes turísticos dentro y fuera del país

k. Crédito de desempleo: es una operación activa de crédito otorgadas a los asociados que hayan sido desvinculados de su entidad patronal y que no cuenten con otros ingresos.

l. Crédito de fidelización: Es una operación activa de crédito otorgada a los asociados que manifiesten la intención de retirar el total de sus ahorros permanentes, aportes sociales y fecefuturo y que su endeudamiento con la entidad sea inferior al total de estos ahorros

4.4.1.2.2. Vivienda

Crédito de vivienda: se entiende por crédito de vivienda el conjunto de operaciones activas de crédito otorgadas a asociados con recursos provenientes del cupo de redescuento aprobado por FINDETER S.A, para lo cual deberá existir una sola operación de crédito (nómina o caja). Este

crédito está destinado a la financiación de vivienda de interés social, en concordancia con las normas legales vigentes en la materia.

4.4.1.2.3. Comercial

Se entiende como crédito comercial, las operaciones activas de crédito destinadas a financiar las actividades empresariales, industriales, comerciales o de servicio, cuya planta de personal no supere diez (10) trabajadores y sus activos totales no sean superiores a 500 S.M.M.L.V.

4.4.1.3. Otros servicios y productos ofrecidos a través de aliados estratégicos.

4.4.1.3.1. Seguros.

Los cuales son adquiridos a través de la aseguradora LA EQUIDAD en los siguientes portafolios: SOAT, Seguro contra todo riesgo vehículos, Seguro contra todo riesgo Vivienda (“Familia Segura”), estudiantil, De vida y funerario.

4.4.1.3.2. Descuentos comerciales por consumos.

Actualmente se tienen convenios con: Universidad Santo Tomas, UNAD, Yamaha, Emermédica, Alkosto y Odontofami.

4.4.1.4. Desarrollo social de los asociados.

4.4.1.4.1. Educación.

Dentro de los compromisos sociales con los asociados en el área de educación se desarrolla dos proyectos anuales denominados la red infantil y el concurso de oratoria; adicionalmente el programa de capacitación además de los asociados se extiende a los funcionarios.

4.4.1.4.2. Bienestar social “FUNDAFECEDA”

Dentro de las actividades de bienestar social se tiene institucionalizado la celebración del día del asociado; por otro lado dentro de la responsabilidad con terceros se desarrolla el programa “SAVIME, sembramos árboles para la vida y la memoria” y el comité de educación, el cual es el

encargado de orientar y coordinar con la Fundación FUNDAFECEDA las actividades de educación en economía solidaria y elaborar cada año el proyecto educativo social y empresarial “PESEM con su correspondiente presupuesto en el cual se incluirá la utilización del fondo de educación” y el fondo de apoyo a las actividades educativas.

4.4.2. Clientes.

4.4.2.1. Asociados a FECEDA.

Personas que presten sus servicios en el sector oficial, sus entidades descentralizados o a FECEDA. De igual forma, los pensionados y los sustitutos de los pensionados que hubieren tenido la calidad de asociados, así como los asociados que se desvinculen laboralmente y soliciten a la junta directiva su permanencia. El carácter de asociado se adquiere a partir del momento que su solicitud de asociación sea aceptada por la gerencia y se haya verificado el pago de la primera cuota periódica.

4.4.2.2. Familias de los asociados a FECEDA

Según el artículo No. 7 del Estatuto de Constitución Legal del Fondo, los servicios de previsión, solidaridad, educación y bienestar social, pueden extenderse a los padres, cónyuge, compañero (a) permanente, hijos y demás familiares del asociado, de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida la Junta Directiva.

4.4.3. Proveedores

4.4.3.1. Entidades Financieras de primer piso.

A continuación se relacionan las entidades bancarias con las cuales se tienen servicios crediticios: Banco Bogotá, Banco Caja Social y Banco Popular.

4.4.3.2. Entidades Financieras de segundo piso.

Igualmente se relacionan las entidades financieras con las cuales se tienen servicios crediticios: Coopcentral, Findeter y Bancóldex.

4.4.3.3. La Equidad Seguros OC

Es un organismo cooperativo colombiano constituido por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida, la cual incluye la Administradora de Riesgos Laborales; a través de esta entidad FECEDA adquiere los seguros para los servicios crediticios, de vida y para garantías hipotecarias y los seguros que se ofrecen como parte del portafolio de servicios del Fondo, tales como: Soat, vida, estudiantil, familia segura (contra todo riesgo) y contra riesgo para vehículo.

4.4.3.4. Red los Olivos.

Empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios y previsión exequial en Colombia; a través de ella se suministran servicios funerarios a los asociados y SOAT.

4.4.3.5. Analfe – Asociación Nacional de Fondos de Empleados

Organismo gremial del Sector de la Economía Solidaria que en Colombia representa a los Fondos de Empleados, con el fin de lograr que los Fondos de Empleados y el Sector Solidario colombiano enfrenten los desafíos y los retos de un mundo cambiante. La Asociación Nacional de Fondos de Empleados, **ANALFE**, se ha consolidado para comprometerse a representarlos efectivamente.

4.4.3.6. Confecoop

Es el máximo organismo de integración cooperativa, que unifica la representación del sector cooperativo colombiano en el ámbito nacional e internacional, ejerce la defensa del mismo a nivel nacional y promociona la integración entre las cooperativas y su sostenibilidad.

4.4.3.7. Centrales de Riesgo.

Se adquiere servicios de consulta de moralidad comercial para los usuarios de los servicios crediticios de Datacrédito y CIFIN.

4.4.3.8. Fondo Nacional de Garantías

Es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.

Adicionalmente, el FNG respalda préstamos destinados a financiar la adquisición de viviendas de interés social; a través de esta entidad FECEDA garantiza a sus proveedores Bancoldex y Findeter los créditos otorgados a los usuarios.

4.4.3.9. Aliados Estratégicos

Adicionalmente FECEDA cuenta con otros aliados estratégicos, con los cuales ofrece servicios de alta calidad a sus asociados:

4.4.3.9.1. Claro.

A través de esta empresa se ofrece en el servicio de telefonía móvil minutos ilimitados entre asociados y servicio de crédito para equipos móviles.

4.4.3.9.2. Yamaha.

A través de esta empresa se ofrece crédito para motocicleta y el asociado obtiene un descuento con el convenio.

4.4.3.9.3. Auteco.

A través de esta empresa se ofrece crédito para motocicleta y el asociado obtiene un descuento con el convenio.

4.4.4. Organización Administrativa.

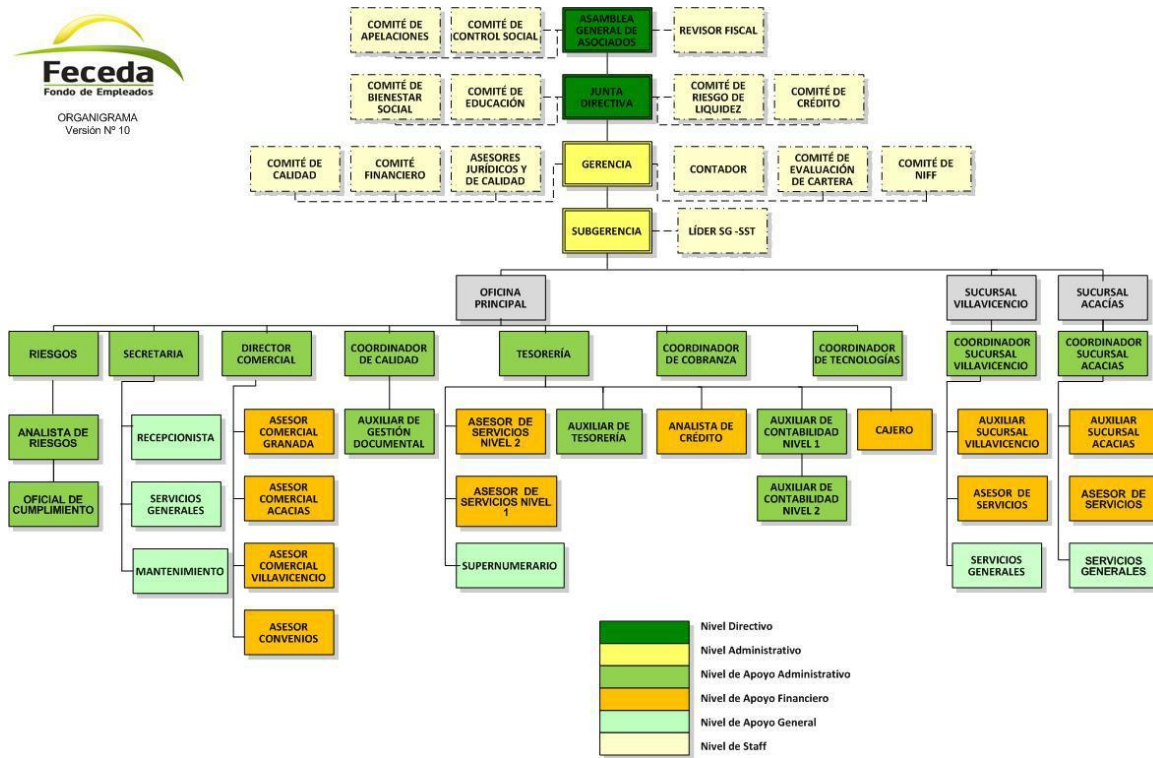


Figura 1. Organigrama, distribución de los cargos en FECEDA.

5. Recursos Tecnológicos.

Los recursos tecnológicos, con los cuales se apoyará el análisis del caso y solución del problema son: la plataforma TREBOL SIFONE, de propiedad de FECEDA, en la cual se registran las operaciones producto del desarrollo del objeto social de la entidad y la cual permite generar los informes contables requeridos para el estudio del problema; adicionalmente nos apoyaremos en los programas Word, excell y powerpoint, para la realización del presente trabajo.

6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la presente propuesta, será el siguiente:

El tipo de estudio que se realizará será descriptivo, pues el objetivo es conocer las características particulares de la organización FECEDA, comprender su estilo de planeación financiera y a partir de esta investigación identificar la relación con los resultados históricos.

El método de investigación será inductivo, ya que a partir del análisis detallado de la información financiera de FECEDA, se espera establecer las oportunidades de mejora en la planeación de esta.

La fuente de información será secundaria, se recurrirá a los estados financieros 2015 – 2017 y toda la información contable requerida, información escrita respecto al sector al igual que documentos relacionados y finalmente en caso de requerirse se solicitará ampliación de la información al gerente y al contador de la entidad.

La planeación financiera 2018-2020 se determinará a partir del método de presupuesto maestro, el cual tendrá como base los presupuestos mensuales de: colocaciones de crédito y captaciones de ahorro al igual que sus flujos, gastos de personal y gastos generales, y a su vez estos presupuestos serán estimados teniendo en cuenta los aspectos estadísticos e históricos de la entidad y aspectos externos como la inflación y la situación esperada del sector.

7. Análisis financiero de FECEDA

Con el fin de realizar la propuesta de mejoramiento a la planeación financiera de FECEDA, se requiere conocer y evaluar la situación actual de la organización mediante el estudio de sus estados financieros, para ello se requiere además del análisis detallado de su estructura la aplicación de indicadores financieros.

7.2. Análisis vertical del balance general

A continuación, se presenta el comparativo vertical de las cifras que componen el balance general de la organización en los periodos 2015 a 2017 y seguidamente el análisis correspondiente por cada grupo de cuentas. Para mayor información y precisión en el anexo 1 se presenta el análisis vertical detallado para las vigencias mencionadas.

Tabla 1. Análisis vertical consolidado del balance general 2015-2017

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA						
Balance General 2015 - 2017						
Cifras expresadas en miles de pesos						
	2015		2016		2017	
CUENTAS	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO						
Disponible	1.360.625	4,12%	1.542.105	4,58%	1.924.357	6,13%
Inversiones	354.958	1,07%	611.283	1,82%	634.419	2,02%
Cartera de crédito	27.127.071	82,14%	27.730.789	82,41%	25.058.007	79,79%
Cuentas por cobrar	780.386	2,36%	869.473	2,58%	833.227	2,65%
Activos materiales	1.658.752	5,02%	2.897.833	8,61%	2.953.811	9,41%
Otros activos	1.745.117	5,28%	0		0	
TOTAL ACTIVOS	33.026.910	100,00%	33.651.483	100,00%	31.403.821	100,00%
PASIVO						
Exigibles y depósitos	11.223.379	46,78%	11.889.228	49,75%	12.865.725	62,74%
Obligaciones financieras	11.904.752	49,62%	11.011.672	46,08%	6.565.030	32,01%
Cuentas por pagar	540.239	2,25%	636.815	2,66%	681.205	3,32%
Impuestos por pagar	25.195	0,11%	0	0,00%	0	
Fondos sociales	29.544	0,12%	26.275	0,11%	19.865	0,10%
Otros pasivos	266.622	1,11%	331.617	1,39%	374.344	1,83%
TOTAL PASIVOS	23.989.730	100,00%	23.895.608	100,00%	20.506.168	100,00%
PATRIMONIO						
Capital social	5.307.845	58,73%	5.935.252	60,84%	6.544.738	60,06%
Reservas	1.509.058	16,70%	1.646.863	16,88%	2.025.058	18,58%
Fondos dest. Específica	256.427	2,84%	301.591	3,09%	305.140	2,80%
Superavit	1.585.168	17,54%	25	0,00%	25	0,00%
Excedentes del ejercicio	378.682	4,19%	527.024	5,40%	677.571	6,22%
Exced. x adopción NIIF	0		1.327.827	13,61%	1.327.827	12,18%
Resultados ejercicios anter.	0		17.293	0,18%	17.293	0,16%
TOTAL PATRIMONIO	9.037.180	100,00%	9.755.876	100,00%	10.897.653	100,00%
PASIVO + PATRIMONIO	33.026.910		33.651.483		31.403.821	

7.2.1. Análisis vertical del Activo.

El activo de FECEDA en el año 2015 correspondía a \$33.026.910.419, para el 2016 \$33.659.447.298 y para el 2017 su valor fue de \$31.403.821.272, en los tres años su activo más representativo ha sido la cartera de crédito con el 82,14%, 82,41% y 79,79% respectivamente; porcentajes adecuados teniendo en cuenta la actividad económica desarrollada por la empresa. La línea de crédito con mayor saldo es el crédito de consumo otras garantías con libranza, como se puede observar en el anexo 1, hecho que fortalece la seguridad en la recuperación de los recursos al ser descontados directamente de la nómina de sus titulares.

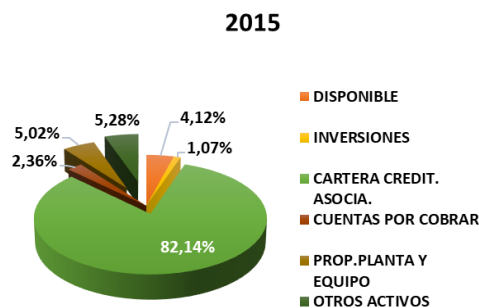


Figura 2. Composición del Activo 2015

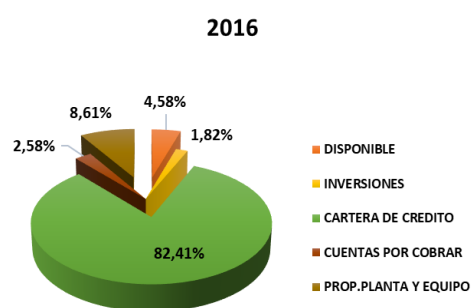


Figura 3. Composición del Activo 2016

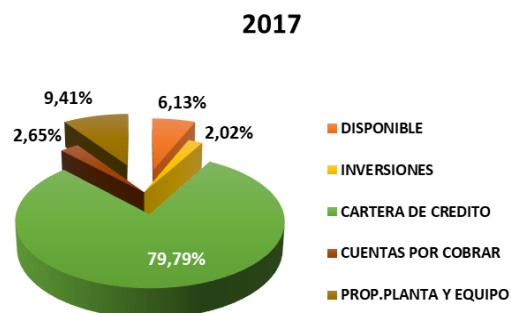


Figura 4. Composición del Activo 2017

Seguidamente encontramos los otros activos con el 5,28% para el 2015, esta cifra representa la valorización de los bienes inmuebles de la organización y para el caso de estudio solo existe en esta vigencia, ya que, con el traslado de la contabilidad local a normas internacionales de

información financiera - NIIF, este rubro fue distribuido y trasladado a las cuentas de inversiones y propiedad, planta y equipo; para el 2016 y 2017 los activos materiales se encuentran en segundo lugar con el 8,61% y el 9,41% respectivamente, este rubro representa los bienes tangibles adquiridos o construidos que son requeridos y empleados en forma permanente para la prestación de los servicios. Para el 2015 se posicionan los activos materiales en tercer lugar con el 5,02%, en 2016 y 2017 la tercera ubicación es para el disponible con el 4,58% y el 6,13% respectivamente.

7.2.2. Análisis vertical del pasivo.

Como se observa en la tabla 1, el pasivo de la entidad para el año 2015 representó \$ 23.989.730.385, en 2016 \$ 23.895.607.638 y para el 2017 \$ 20.506.168.275. Para el 2015 el rubro con mayor participación fue el endeudamiento con fuentes externas, es decir las obligaciones financieras, representado en el 49,62%, para el 2016 y 2017 el rubro con mayor participación fue el de los depósitos de los asociados (exigibles y depósitos) con el 49,75% y el 62,74% respectivamente, hecho favorecedor para la organización.

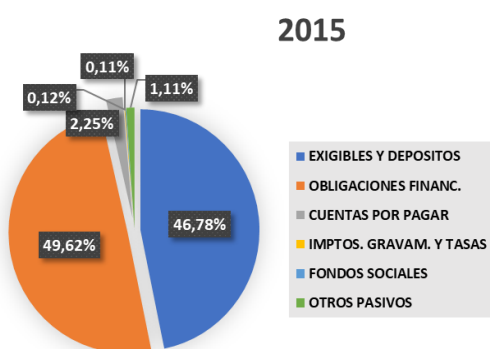


Figura 5. Composición del Pasivo 2015

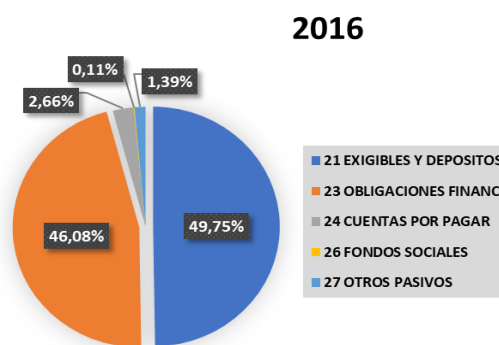


Figura 6. Composición del Pasivo 2016

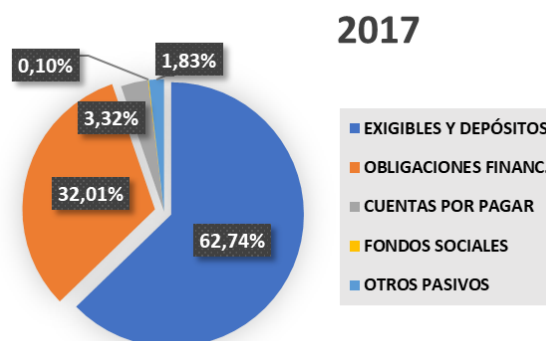


Figura 7. Composición del Pasivo 2017

En segundo lugar, para el 2015 se identifica el rubro correspondiente a depósitos de los asociados con el 46,78%; para 2016 y 2017 en concordancia se evidencia la disminución de la participación del endeudamiento externo con una representación del 46,08% y 32,01% respectivamente.

7.2.3. Análisis vertical del patrimonio

El patrimonio de FECEDA, durante las tres vigencias del análisis registró las siguientes cifras: 2015 \$9.037.180.034; 2016 \$9.755.875.641 y 2017 \$10.897.652.997, estuvo compuesto principalmente por los aportes sociales de los asociados con el 58,3%, 60,84% y 60,06% respectivamente.

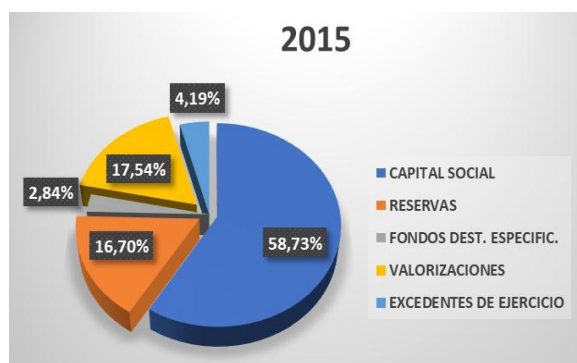


Figura 8. Composición del Patrimonio 2015

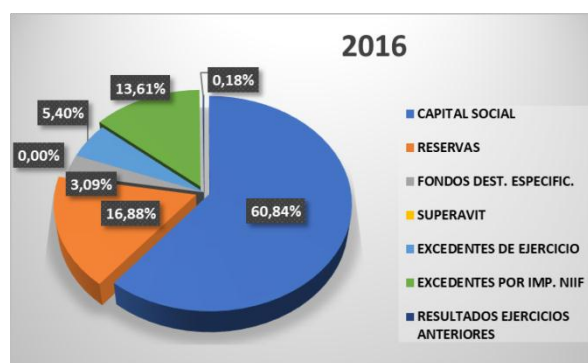


Figura 9. Composición del Patrimonio 2016

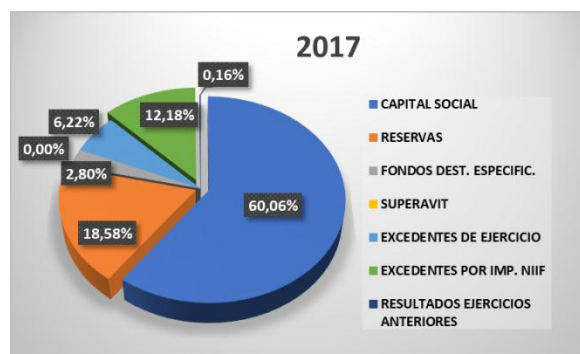


Figura 10. Composición del Patrimonio 2017.

Seguidamente, en segundo lugar, para el 2015 encontramos el superávit compuesto por las valorizaciones realizadas y contabilizadas según lo indicado en la implementación de las NIIF con un porcentaje de participación del 17,54%, para el 2016 desaparece el rubro de las valorizaciones por el concepto antes mencionado y en su lugar se encuentran las reservas con 16,88% para el 2016 y 18,58% para el 2017.

En tercer lugar, para 2015 están las reservas con el 16,70%, en 2016 el rubro identificado en esta posición son los excedentes por variación de implementación de NIIF con el 13,61% al igual que el 12,18% para el 2017.

7.3. Análisis horizontal del Balance General

A continuación, se presenta el comparativo horizontal de las cifras que componen el balance general de la organización en los periodos 2015, 2016 y 2017 y seguidamente el análisis correspondiente a cada uno de sus componentes.

Tabla 2. *Análisis horizontal consolidado del balance general 2015-2017*

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA							
Balance General 2015 - 2017							
Cifras expresadas en miles de pesos							
CUENTAS	2015 VALOR	2016 VALOR	2017 VALOR	ANÁLISIS HORIZONTAL			
				VAR 2015 - 2016		VAR 2016 - 2017	
				ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO							
Disponible	1.360.625	1.542.105	1.924.357	181.480	13,34%	382.253	24,79%
Inversiones	354.958	611.283	634.419	256.325	72,21%	23.136	3,78%
Cartera de crédito	27.127.071	27.730.789	25.058.007	603.718	2,23%	-2.672.782	-9,64%
Cuentas por cobrar	780.386	869.473	833.227	89.087	11,42%	-36.246	-4,17%
Activos materiales	1.658.752	2.897.833	2.953.811	1.239.081	74,70%	55.978	1,93%
Otros activos	1.745.117	0	0	-1.745.117	-100,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	33.026.910	33.651.483	31.403.821	624.573	1,89%	-2.247.662	-6,68%
PASIVO							
Exigibles y depósitos	11.223.379	11.889.228	12.865.725	665.849	5,93%	976.497	8,21%
Obligaciones financieras	11.904.752	11.011.672	6.565.030	-893.080	-7,50%	-4.446.642	-40,38%
Cuentas por pagar	540.239	636.815	681.205	96.576	17,88%	44.390	6,97%
Impuestos por pagar	25.195	0	0	-25.195	-100,00%	0	0,00%
Fondos sociales	29.544	26.275	19.865	-3.269	-11,07%	-6.410	-24,40%
Otros pasivos	266.622	331.617	374.344	64.996	24,38%	42.726	12,88%
TOTAL PASIVO	23.989.730	23.895.608	20.506.168	-94.123	-0,39%	-3.389.439	-14,18%
PATRIMONIO							
Capital social	5.307.845	5.935.252	6.544.738	627.407	11,82%	609.487	10,27%
Reservas	1.509.058	1.646.863	2.025.058	137.805	9,13%	378.196	22,96%
Fondos dest. Especifica	256.427	301.591	305.140	45.165	17,61%	3.549	1,18%
Superavit	1.585.168	25	25	-1.585.143	-100,00%	0	0,00%
Excedentes de ejercicio	378.682	527.024	677.571	148.342	39,17%	150.546	28,57%
Exced. Variac. Implement. Niif	0	1.327.827	1.327.827	1.327.827	100,00%	0	0,00%
Resultados ejerc. Anteriores	0	17.293	17.293	17.293	100,00%	0	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	9.037.180	9.755.876	10.897.653	718.696	7,95%	1.141.777	11,70%
PASIVO + PATRIMONIO	33.026.910	33.651.483	31.403.821	624.573	1,89%	-2.247.662	-6,68%

7.3.1. Análisis horizontal del activo.

La tabla 2 permite visualizar el comportamiento de la organización a nivel del activo del periodo 2015 a 2017, se identifica la variación de una vigencia en comparación con la siguiente, en cifras absolutas y relativas.

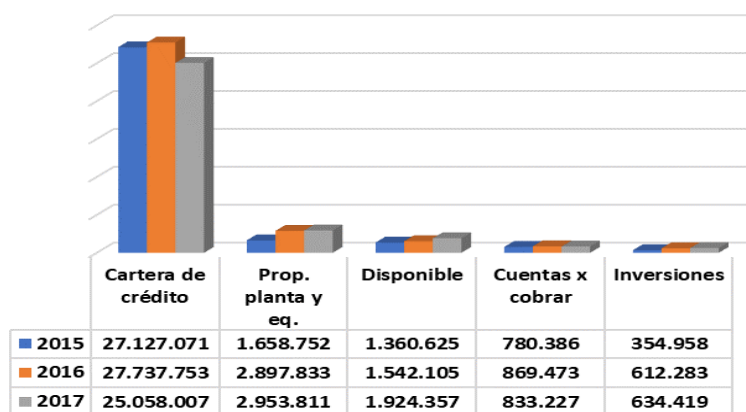


Figura 11. Análisis horizontal consolidado del balance general 2015-2017

En la tabla 2 y la figura 11, se observa como la cartera de crédito siendo el activo más importante y representativo del objeto misional de FECEDA, presentó un leve crecimiento en 2016 en comparación con el 2015 y un rotundo decrecimiento en 2017 en comparación con el 2016; en cifras relativas el crecimiento para el 2016 fue del 2,3% y para el caso del decrecimiento se elevó a -9,66%.

Por su parte, los demás rubros presentan movimientos moderados y consecuentes con la dinámica de la entidad, como ya se mencionó, los otros activos que solo se reflejan en el 2015 corresponden a una contabilización especial con motivo del traslado de la contabilidad de normas locales a Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF; hecho que impacto positivamente la cuenta de activos materiales en un 74,7% en el 2016 en relación con el 2015.

7.3.2. Análisis horizontal del pasivo.

Como se observa a continuación en la figura 12 y se mencionó anteriormente, los depósitos de los asociados y las obligaciones financieras para los periodos de estudio 2015 a 2017 son los rubros con mayor representación; sin embargo, su comportamiento estuvo marcado por el crecimiento sostenido del primero y el decrecimiento del segundo; este último principalmente en 2017 comparado con 2016.

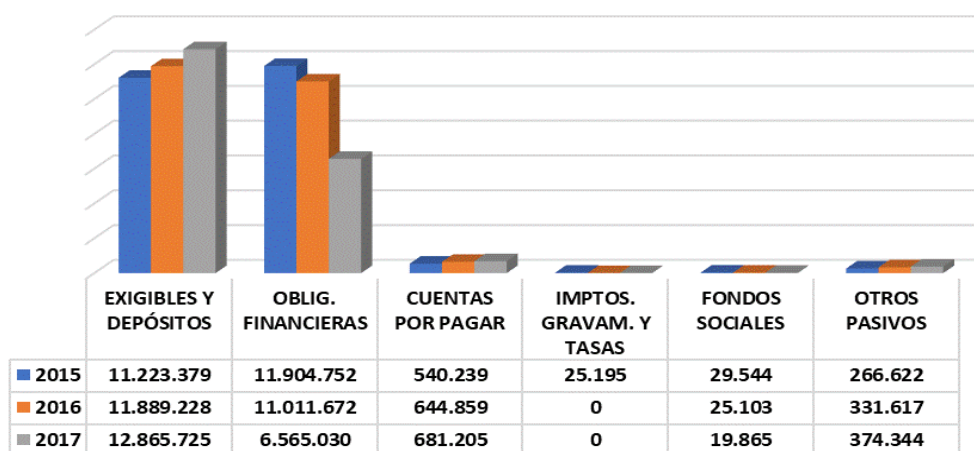


Figura 12. Variación absoluta del pasivo 2015-2017
(Cifras expresadas en miles de pesos).

Lo anterior, según entrevista con el gerente de FECEDA se sustenta en la meta de la organización por disminuir el endeudamiento externo a partir de la vigencia del 2016, como estrategias para el logro de esta meta se implementaron dos medidas: la primera se basó en diseñar una estrategia de captación de recursos de sus asociados mediante “la campaña ahorradora” la cual consistió en fortalecer su departamento comercial en la venta de los servicios de ahorro, además de crear la línea Alcanzasueños.

En la tabla 3. Comportamiento y variación de los depósitos, se puede observar que los Certificados de Depósitos de Ahorro a Término – CDAT registraron en el 2016 un crecimiento absoluto de \$523 millones en comparación con el 2015, para el 2017 en relación con el 2016 \$

425 millones y la línea Alcanzasueños, la cual se incluyó dentro del portafolio de servicios en septiembre de 2016 cerró el 2017 con \$ 273 millones.

Tabla 3.

Comportamiento y variación de los depósitos 2015-2017
(Cifras expresadas en miles de pesos)

COMPORTAMIENTO Y VARIACIÓN DE LOS DEPÓSITOS 2015 -2017							
LÍNEA DE AHORRO	2015	2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
				2015-2016	2016-2017		
FECEDARIO	1.146.499	1.026.287	1.209.389	-120.212	-10%	183.103	17,84%
FECEAHORRITO	256.307	275.877	301.672	19.570	8%	25.795	9,35%
AHORRO PROGR. VIVIENDA	5.656	12.014	270	6.357	112%	-11.744	-97,75%
CERT. DEPÓS. A TÉRMINO	2.695.330	3.218.359	3.643.773	523.030	19%	425.413	13,22%
CONTRACTUAL	177.875	233.536	231.852	55.661	31%	-1.684	-0,72%
ALCANZASUEÑOS	0	17.195	290.287	17.195	100%	273.091	1588,16%
FECEFUTURO	909.435	1.033.202	907.811	123.767	14%	-125.391	-12,14%
AHORRO PERMANENTE	6.032.277	6.072.759	6.280.673	40.482	1%	207.914	3,42%
TOTAL	11.223.379	11.889.228	12.865.725				

La segunda medida, fue asumir una posición pasiva frente a la compra o prepagó de la cartera de crédito por parte de sus asociados, a quienes el sector financiero ofrece constantemente sus servicios de crédito. Estos recursos fueron utilizados en prepagar sus obligaciones financieras.

7.3.3. Análisis horizontal del patrimonio.

Como se observa en la figura 13. Variación Absoluta del Patrimonio 2015 - 2017, el patrimonio de la entidad presenta un crecimiento continuo entre una y otra vigencia.

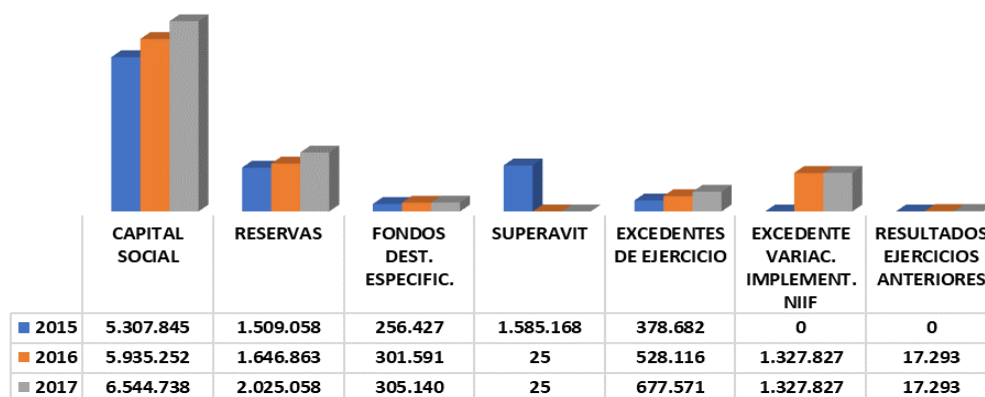


Figura 13. Variación Absoluta del patrimonio
(Cifras expresadas en miles de pesos)

El capital social se encuentra compuesto por los aportes ordinarios de los asociados y los aportes amortizados como se observa en la figura 14, Variación Absoluta de los aportes sociales, estos últimos corresponden a los aportes adquiridos por FECEDA a algunos de los asociados que se desvinculan, con el fin de fortalecer su capital institucional como se evidencia en la figura 15, Variación Absoluta del capital institucional 2015 -2017 y gracias al rubro asignado por la asamblea general de delegados de acuerdo a los excedentes ordinarios.

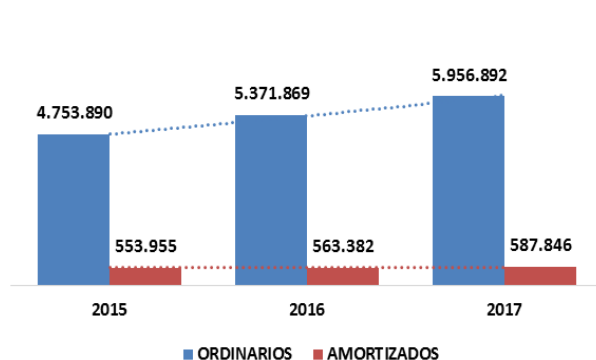


Figura 14. Variación Absoluta de los aportes sociales
(Cifras expresadas en miles de pesos)

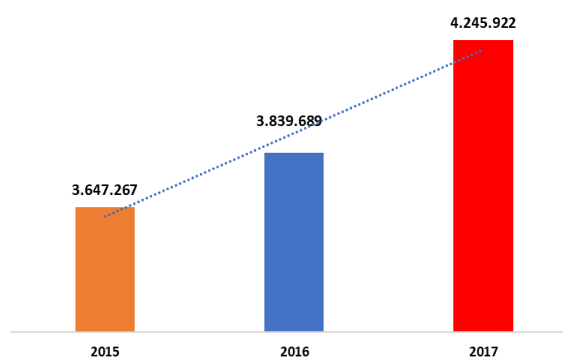


Figura 15. Variación Absoluta del capital institucional
(Cifras expresadas en miles de pesos)

En cuanto a los excedentes en la tabla 2 se identifica un crecimiento gradual y continuo, sin embargo, al revisar la composición de los mismos el excedente por el desarrollo del objeto social de la entidad es el registrado en la figura 16. Variación del excedente operacional, excedentes que registran una amplia variación de un ejercicio a otro.

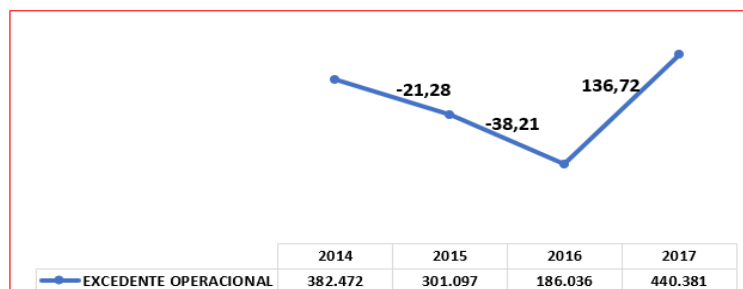


Figura 16. Variación del excedente operacional
(Cifras expresadas en miles de pesos)

7.4. Análisis vertical del estado de resultados

En la tabla No. 4, Análisis Vertical el Estado de Resultados 2015 – 2017; se puede visualizar el desglose de cada ítem relevante en el cálculo de la utilidad del ejercicio; el total de las entradas de la empresa representadas en sus ingresos por concepto de la prestación del servicio de crédito y otros ingresos operacionales y no operacionales; y el total de los egresos representados en costos y gastos operacionales y no operacionales que al ser descontados permiten conocer la actividad financiera real.

Tabla 4. *Análisis Vertical del Estado de Resultados 2015 – 2017*

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA						
Estado de Resultados 2015 - 2017						
Cifras expresadas en miles de pesos						
Cuentas	2015		2016		2017	
	Valor	Análisis Vertical	Valor	Análisis Vertical	Valor	Análisis Vertical
41 INGRESOS OPERACION.	3.880.046	95,29%	4.399.083	92,28%	4.411.192	93,44%
4150 INGRESOS CARTERA DE CRÉDITOS	3.736.088	91,76%	4.235.972	88,86%	4.245.134	89,92%
4155 INGRESOS DE OTRAS ACTIVIDADES	143.958	3,54%	163.111	3,42%	166.058	3,52%
42 INGRESOS NO OPERACIONAL	191.749	4,71%	368.049	7,72%	309.778	6,56%
4205 INGRESOS POR UTILIDAD EN VENTA	58.556	1,44%	237.505	4,98%	98.815	2,09%
4220 OTROS INGRESOS	3.285	0,08%	2.874	0,06%	8.630	0,18%
4225 RECUPERACIONES DETERIORO	111.458	2,74%	77.773	1,63%	137.279	2,91%
4240 SERVICIOS DIFERENTES AL OBJETO SOCIAL	18.023	0,44%	2.224	0,05%	64.603	1,37%
4245 INDEMNIZACIONES	427	0,01%	2.608	0,05%	452	0,01%
4290 REINTEGROS	0	0,00%	45.065	0,95%	0	0,00%
TOTAL INGRESOS	4.071.795	100,00%	4.767.132	100,00%	4.720.969,49	100,00%
61 COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIO	1.674.322	41,1%	2.166.600	45,45%	1.688.871	35,77%
6150 ACTIVIDAD FINANCIERA ASOCIADOS	568.293	14,0%	692.209	14,52%	670.202	14,20%
6150 ACTIVIDAD FINANCIERA BANCOS	968.720	23,8%	1.315.568	27,60%	861.452	18,25%
6150 ACTIVIDAD FINANC. 4 X MIL - OTROS	104.307	2,6%	121.285	2,54%	125.432	2,66%
6170 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO	33.002	0,8%	37.538	0,79%	31.785	0,67%
UTILIDAD OPERACIONAL	2.397.473	58,9%	2.600.532	54,55%	3.032.099	64,23%
51 GASTOS DE ADMINISTRACION	1.869.062	45,90%	1.939.348	40,68%	2.238.941,32	47,43%
5105 BENEFICIO A EMPLEADOS	824.541	20,25%	900.115	18,88%	1.086.079,95	23,01%
5110 GASTOS GENERALES	906.288	22,26%	797.272	16,72%	856.537,79	18,14%
5115 DETERIORO	79.719	1,96%	169.476	3,56%	204.611,92	4,33%
5125 DEPRECIACIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	58.513	1,44%	72.486	1,52%	91.711,65	1,94%
52 OTROS GASTOS	132.436	3,25%	134.159	2,81%	115.586,53	2,45%
5210 GASTOS FINANCIEROS	24.640	0,61%	31.557	0,66%	26.246,31	0,56%
5215 PERDIDA VTA. EQUIPOS	4.330	0,11%	629	0,01%	3.135,74	0,07%
5230 GASTOS VARIOS	103.466	2,54%	101.974	2,14%	86.204,48	1,83%
TOTAL GASTOS	2.001.498	49,16%	2.073.508	43,50%	2.354.527,85	49,87%
UTILIDADES EJERCICIO.	395.976	9,72%	527.024	11,06%	677.570,71	14,4%

7.4.1. Análisis vertical de los ingresos.

Como se puede observar en la tabla 4, los ingresos por la prestación del servicio de crédito para el año 2015 ascendieron a \$3.880 millones; para el año 2016 a \$4.388 millones y para el año 2017 en \$4.411 millones; durante estos tres años los ingresos operacionales correspondieron a más del 90% del total de los ingresos operacionales, se ve un aumento en la participación de los ingresos No operacionales en el año 2016 con el 7,74% esto se debe a la venta de terrenos improductivos.

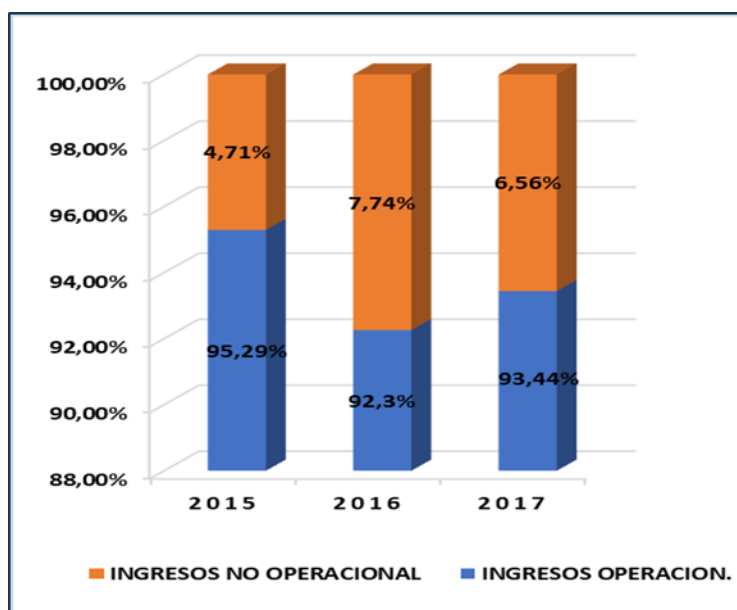


Figura 17. Composición del Ingreso 2015 – 2017

Es de aclarar que de acuerdo a la reorganización con NIIF, los ingresos operacionales se encuentran divididos en dos rubros, los que corresponden a la actividad directamente relacionada consignada con el código 4150 que son los ingresos por cartera y los que corresponden al código 4155 que son activos adquiridos para la explotación de la actividad real, pero que no corresponden a ingresos por cartera, tales como: intereses varios, arrendamientos, venta de seguros, reembolsos por convenios y otros.

7.4.2. Análisis vertical de los costos

Los costos de ventas para el 2015 representaban el 41,1% de las ventas, para el 2016, 45,5% y para el 2017 el 35,8%; dejando una utilidad operacional del 64,23% en el último año analizado, tal como se puede analizar en la figura No.18, permitiendo a la empresa responder a los gastos y dejando utilidad del ejercicio en los tres años analizados.

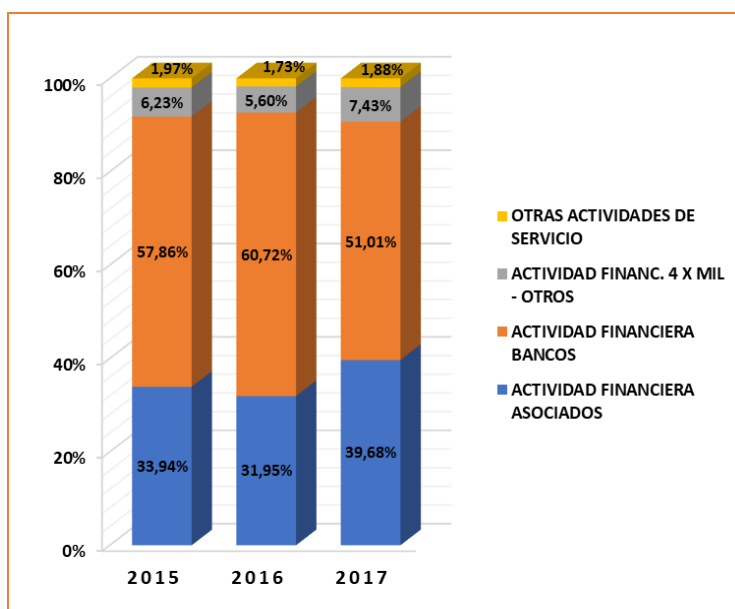


Figura 18. Composición del Costo 2015 – 2017

Los costos de ventas de FECEDA se componen de: el pago de aportes a los asociados, el endeudamiento externo con entidades financieras, el pago del 4 x 1000 y otros costos directos a la producción tales como el transporte de dinero, obsequios campañas ahorradoras, data crédito, CIFIN, entre otros; el concepto de mayor participación es el endeudamiento externo, el cual corresponde en el año 2015 a \$968.720.633, en el 2016 a 1.315.567.576 y en el 2017 a 861.452.395; este se realiza con los siguientes bancos: popular, Coomeva, Bogotá, Bancoldex, Caja Social, Coopcentral, Findeter, entre otros.

7.4.3. Análisis vertical de los gastos.

Los gastos de administración en el 2015 representaban el 49,2% de los ingresos por la prestación del servicio de crédito, en 2016 45,3% y en 2017 49,9%, dejando las siguientes utilidades del ejercicio, 9,7%, 11,1% y 14,4%; para cada uno de los años analizados.

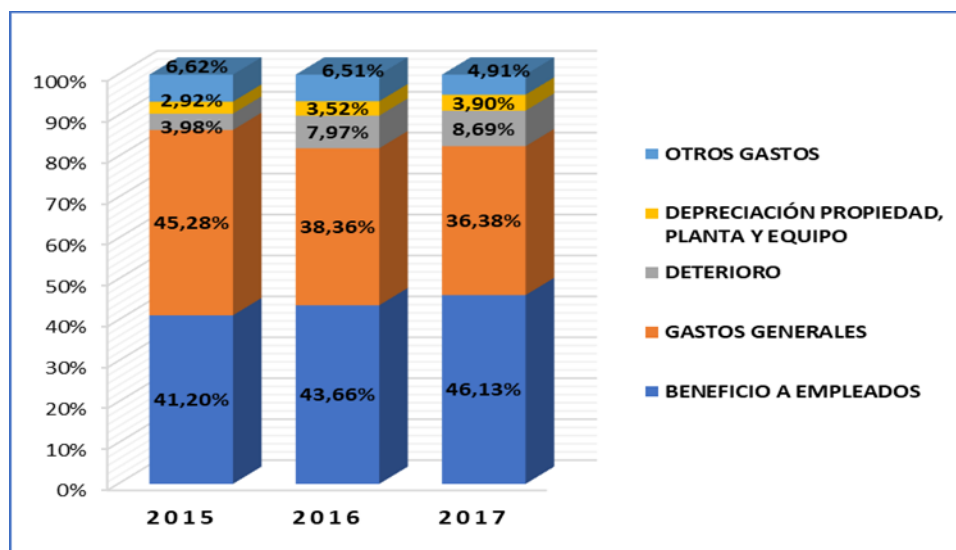


Figura 19. Composición del Gasto 2015- 2017.

Los gastos están compuestos por el beneficio a empleados, los gastos generales, el deterioro, la depreciación y otros gastos (financieros, pérdidas de equipos, entre otros); de estos los que cuentan con mayor participación son el beneficio a empleados (pago de nómina), el cual en 2015 participó en 41,2% del total del gasto, en 2016 en 43,66% y en 2017 en 46,13%; el siguiente gasto con mayor participación son los gastos generales que corresponden al pago de honorarios, impuestos, arrendamientos, seguros, mantenimiento y reparaciones, seguros, aseo, papelería, viáticos, vigilancia privada, entre otros; estos representaron en 2015 el 45,28% del total del gasto, en 2016 el 3,36% y en 2017 el 36,38%.

7.4.4. Composición del estado de resultados.

Del total de los ingresos en 2015 los costos representaron el 41,1%, los gastos el 49,2% dejando una utilidad del ejercicio del 9,7%; en 2016 los costos representaron el 45,5%, los gastos

el 43% y la utilidad del ejercicio el 11,1% y en 2017 los costos participaron con el 35,8%, los gastos con el 49,9% y la utilidad del ejercicio con el 14,4%.

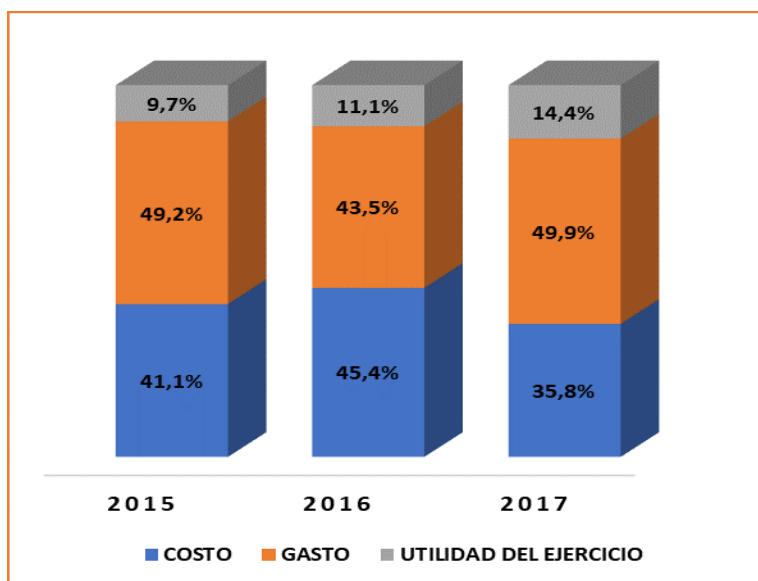


Figura 20. Composición del Estado de Resultados

7.5. Análisis horizontal del estado de resultados

El comportamiento de los ingresos por la prestación del servicio de crédito para el 2016 del tuvo un crecimiento del 16,82% y un comportamiento casi estable en el 2017 con un decrecimiento de los mismos en el -0,75%; este comportamiento se ve contrastado con los costos los cuales dando un reflejo de eficiencia en las colocaciones decrecieron en -22,05%; aliviados por la cartera externa y mejorando los excedentes operacionales; con este comportamiento también se logra un crecimiento de la utilidad del ejercicio en 28,3 % para el último año. A continuación, en la tabla No. 5. Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2015 – 2017.

Tabla 5.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA								
Estado de Resultados 2015 - 2017								
Cifras expresadas en miles de pesos								
Cuentas	2015 Valor	2016 Valor	2017 Valor	ANÁLISIS HORIZONTAL VAR 2015 - 2016		VAR 2016 - 2017		
				NOMINAL	RELATIVA	NOMINAL	RELATIVA	
41 INGRESOS OPERACION.	3.880.046	4.399.083	4.411.192	519.037	13,38%	12.109,21	0,28%	
4150 INGRESOS CARTERA DE CRÉDITOS	3.736.088	4.235.972	4.245.134	499.884	13,38%	9.161,74	0,22%	
4155 INGRESOS DE OTRAS ACTIVIDADES	143.958	163.111	166.058	19.152	13,30%	2.947,46	1,81%	
42 INGRESOS NO OPERACIONAL	191.749	368.049	309.778	176.301	91,94%	-58.272	-15,83%	
4205 INGRESOS POR UTILIDAD EN VENTA	58.556	237.505	98.815	178.949	305,60%	-138.690,62	-58,39%	
4220 OTROS INGRESOS	3.285	2.874	8.630	-411	-12,51%	5.755,40	200,24%	
4225 RECUPERACIONES DETERIORO	111.458	77.773	137.279	-33.685	-30,22%	59.505,89	76,51%	
4240 SERVICIOS DIFERENTES AL OBJETO SOCIAL	18.023	2.224	64.603	-15.799	-87,66%	62.378,55	2804,62%	
4245 INDEMNIZACIONES	427	2.608	452	2.182	511,46%	-2.155,61	-82,65%	
4290 REINTEGROS	0	45.065	0	45.065	#DIV/0!	-45.065,25	-100,00%	
TOTAL INGRESOS	4.071.795	4.767.132	4.720.969,49	695.337	17,08%	-46.162,43	-0,97%	
61 COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIO	1.674.322	2.166.600	1.688.871	492.278	29,40%	-477.728,88	-22,05%	
6150 ACTIVIDAD FINANCIERA ASOCIADOS	568.293	692.209	670.202	123.916	21,80%	-22.006,74	-3,18%	
6150 ACTIVIDAD FINANCIERA BANCOS	968.720	1.315.568	861.452	346.848	35,80%	-454.115,18	-34,52%	
6150 ACTIVIDAD FINANC. 4 X MIL - OTROS	104.307	121.285	125.432	16.978	16,28%	4.146,24	3,42%	
6170 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO	33.002	37.538	31.785	4.536	13,75%	-5.753,19	-15,33%	
UTILIDAD OPERACIONAL	2.397.473	2.600.532	3.032.099	203.059	8,47%	431.566	16,60%	
51 GASTOS DE ADMINISTRACION	1.869.062	1.939.348	2.238.941,32	70.286	3,76%	299.593,09	15,45%	
5105 BENEFICIO A EMPLEADOS	824.541	900.115	1.086.079,95	75.573	9,17%	185.965,45	20,66%	
5110 GASTOS GENERALES	906.288	797.272	856.537,79	-109.016	-12,03%	59.266,14	7,43%	
5115 DETERIORO	79.719	169.476	204.611,92	89.757	112,59%	35.136,14	20,73%	
5125 DEPRECIACIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	58.513	72.486	91.711,65	13.973	23,88%	19.225,36	26,52%	
52 OTROS GASTOS	132.436	134.159	115.586,53	1.724	1,30%	-18.572,87	-13,84%	
5210 GASTOS FINANCIEROS	24.640	31.557	26.246,31	6.917	28,07%	-5.310,43	-16,83%	
5215 PERDIDA VTA. EQUIPOS	4.330	629	3.135,74	-3.701	-85,47%	2.506,72	398,51%	
5230 GASTOS VARIOS	103.466	101.974	86.204,48	-1.493	-1,44%	-15.769,16	-15,46%	
TOTAL GASTOS	2.001.498	2.073.508	2.354.527,85	72.010	3,60%	281.020,22	13,55%	
UTILIDADES EJERCICIO.	395.976	527.024	677.570,71	131.049	33,10%	150.546,22	28,57%	

7.5.1. Análisis horizontal del ingreso.

Durante el último año los ingresos de FECEDA tuvieron un leve decrecimiento de -0,75%; este comportamiento se debe al jalonamiento que realizan el decrecimiento de los ingresos No operacionales que fue del **-15,9%**; ya que en 2016 se registró un ingreso no operacional por \$368.322.843 y en 2017 de \$309.777.715, con una disminución de -58.545.128 soportadas en la menor venta de activos fijos de la empresa; adicionalmente en el 2017 FECEDA solo atendió la demanda de crédito sin realizar campañas publicitarias con el fin de ampliar el número de colocaciones, a pesar de esto el comportamiento de sus ingresos por colocación de cartera creció en menor medida con 0,52%; este comportamiento es anormal comparado con el crecimiento

2015 – 2016 el cual fue de 16,82% en donde los ingresos operacionales crecieron el 13,1% y los no operacionales el 92,09%; es por esto que en la figura No. 21 Ingresos operacionales vs. ingresos no operacionales se refleja el comportamiento de los ingresos por cartera de créditos los cuales son acordes al comportamiento del total de ingresos de FECEDA y acordes con la misión de la empresa.

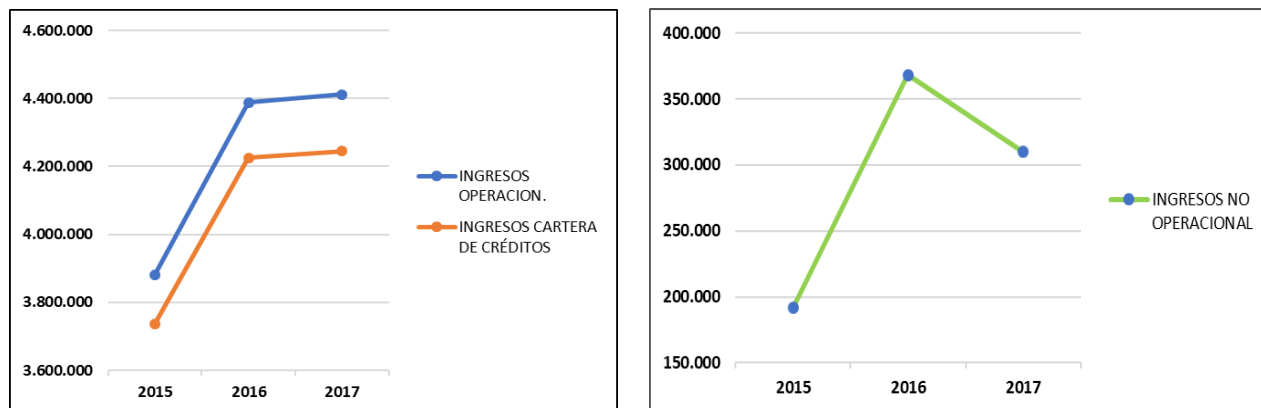


Figura 21. Ingresos Operacionales Vs. Ingresos No Operacionales

7.5.2. Análisis horizontal de los costos.

Durante el último año los costos de FECEDA tuvieron una baja del -22,05%, lograda inicialmente por el comportamiento decreciente de la deuda con terceros (bancos) en un -34,52%, decrecimiento de los costos asociados a otras actividades del servicio en un -15,33% y el decrecimiento del -3,18% del pago de intereses a los ahorros de los asociados; el único rubro de los costos que tuvo un crecimiento, sin embargo, no representativo fue el gravamen a los movimientos financieros (4 x mil) con el 3,42%; por el contrario entre el 2015 y 2016 los costos crecieron un 29,4% jalonado inicialmente por el crecimiento en el pago de intereses a terceros (bancos) del 35,8%.

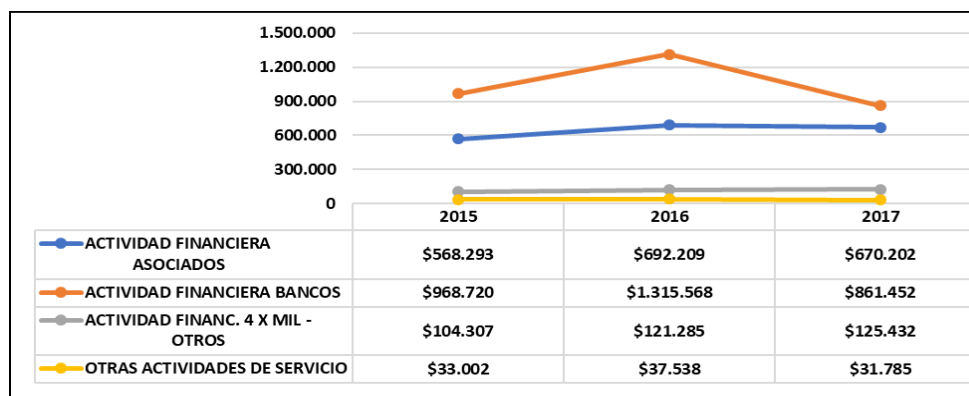


Figura 22. Variación Absoluta de los Costos 2015 – 2017

7.5.3. Análisis horizontal de los gastos.

En el último año los gastos totales tuvieron un crecimiento del 13,55%, esto reflejado por un comportamiento al alza de los gastos operacionales del 15,45%; los cuales a su vez se vieron afectados por: el crecimiento del 20,73% en la cuenta deterioro (provisiones por cartera la cartera de crédito), cuenta que de acuerdo a la Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008 debe guardar saldos correspondientes a la cartera colocada y al tipo de asociado atendido, en la tabla No. 6, Provisión de acuerdo a tipo de crédito y días de vencimiento, se puede observar los márgenes respectivos.

Tabla 6.

Provisión de acuerdo a tipo de crédito y días de vencimiento

	COMERCIAL		CONSUMO		VIVIENDA	
	DÍAS	PROVISIÓN	DÍAS	PROVISIÓN	DÍAS	PROVISIÓN
A	0-30	0%	0-30	0%	0-60	0%
B	31-90	1%	31-60	1%	61-150	1%
C	91-180	20%	61-90	10%	151-360	10%
D	181-360	50%	91-180	20%	361-540	20%
E	>360	100%	181-360	50%	541-720	30%
			>360	100%	721-1080	60%
					>1080	100%

Por otro lado, un crecimiento del 20,66% de la cuenta beneficio a empleados esto debido a la contratación de dos nuevos puestos de trabajo: analista financiero y analista de riesgos de acuerdo a exigencias por la Supersolidaria ente de vigilancia y control mediante las circulares

normativas externas 015/2015 y 04/2017; y por último la cuenta de depreciaciones tuvo un crecimiento del 26,52%, reflejo del cambio de las valorizaciones a activos materiales de acuerdo a las exigencias en NIIF.

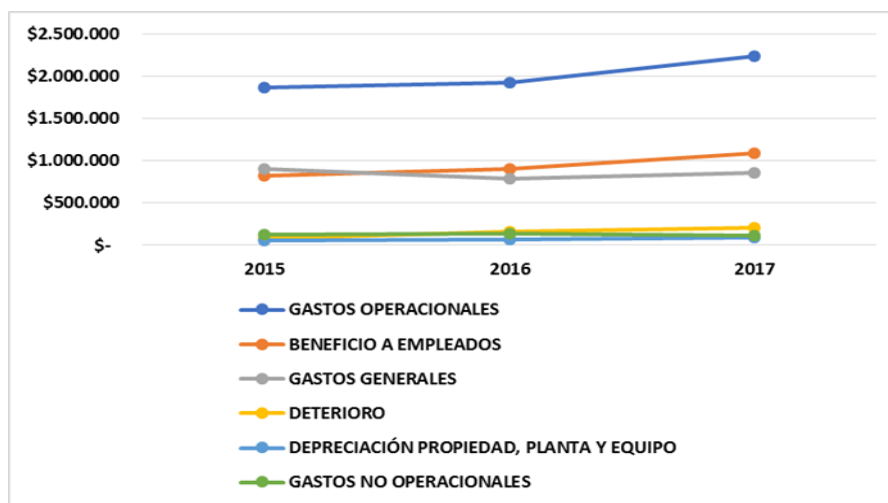


Figura 23. Variación Absoluta de los Gastos 2015 - 2017

7.6. Indicadores financieros

La Superintendencia de Economía Solidaria como ente de control y vigilancia para el sector solidario, proporciona a sus vigiladas diferentes directrices y herramientas, entre ellas los indicadores financieros y umbrales para las organizaciones del sector, estos últimos son presentados en dos formas, la primera con umbrales generalizados para todas las organizaciones y la segunda relacionados directamente con el desempeño propio de la organización, es decir la entidad se mide a sí misma con sus históricos. La última modificación a los indicadores financieros fue emitida bajo la circular externa 004 de 2010.

Por lo anterior, los indicadores aplicados y analizados serán los descritos a continuación en la Tabla 7. Indicadores Financieros, y adicionalmente en el anexo 3. Determinación de umbrales para indicadores financieros de FECEDA, según históricos; para mayor claridad, se presentan los umbrales que requieren ser hallados bajo el histórico de la organización.

Tabla 7. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS 2015-2016-2017
Según Circular Externa 004 de 2010, expedida por la SES

ITEM	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	AÑO			UMBRAL
			2015	2016	2017	
1. Indicadores de Riesgo de Liquidez						
a.	Fondo de liquidez *	Fondo de liquidez / Total de depósitos	10,22%	10,02%	10,12%	≤ 0 a < 10% (ROJO); ≥ 10% (VERDE)
b.	Nivel de disponible e inversiones	Disponible + Inversiones / Total de activos	5,19%	6,40%	8,15%	≤ 5% (ROJO); > 5% a ≤ 10% (AMARILLO); = 10% a ≤ 100%
2. Indicadores de Riesgo de Cartera						
a.	Cartera de créditos vencida	Total cartera vencida / Cartera bruta	1,38%	2,14%	2,50%	> 5% a ≤ 100% (ROJO); > 3% a ≤ 5% (AMARILLO); ≥ 0 a ≤ 3% (VERDE)
b.	Cobertura provisión individual	Total provisión individual / Total cartera vencida	35,79%	41,54%	53,26%	< 20% (ROJO); ≥ 20% a ≤ 30% (AMARILLO); > 30% (VERDE)
c.	Cobertura provisión general	Total provisión general de cartera / Total Cartera Bruta	1,00%	0,99%	0,99%	< 0,50% (ROJO); ≥ 0,50% a ≤ 0,75% (AMARILLO); >0,75% (VERDE)
d.	Cobertura de inversión de ahorros	Cartera bruta / Depósitos	2,45	2,38	1,99	≤ 0 a < 1 (ROJO); ≥ 1 a < 1.2 (AMARILLO); ≥ 1.2 (VERDE)
3. Indicadores de Riesgo Financiero						
a.	Disminución patrimonial	patrimonio/capital social	1,70	1,64	1,67	≤ 0,5 CAUSAL DE INTERVENCIÓN (ROJO); < 1 a > 0,5 (AMARILLO); ≥ 0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE).
b.	Rentabilidad de patrimonio	Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos	4,43%	5,61%	6,56%	ANEXO
c.	Rentabilidad de capital social	Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos	7,89%	9,38%	11,40%	0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE).
d.	Rentabilidad de activos	Excedente/Promedio de activos de los dos últimos periodos	1,19%	1,58%	2,08%	ANEXO
e.	Rentabilidad de cartera de créditos	Ingresos generados por la cartera de créditos/cartera	13,66%	14,99%	16,55%	0 a < X̄ histórico*90% (ROJO); ≥ X̄ histórico*90% a ≤ X̄ histórico*1,1 (AMARILLO); > X̄ histórico*1,1; ≤ 100% (VERDE). ANEXO
f.	Rentabilidad de ahorros	Costo servicio de crédito / Depósitos	5,06%	5,82%	5,21%	>Tasa de usura (ROJO); = Tasa de usura a > Tasa de usura*80% (AMARILLO); ≤ Tasa de usura*80% DTF*1,5 (ROJO); ≤ DTF*1,5 a ≥ DTF (AMARILLO); < DTF (VERDE).
g.	Activo productivo	(total activo - disponible – diferidos- otros activos) / Total de activos	90,60%	95,42%	93,87%	ANEXO
						0 a < 70% (ROJO); =70% a < 80% (AMARILLO); ≥ 80% (VERDE)

INDICADORES FINANCIEROS 2015-2016-2017
Según Circular Externa 004 de 2010, expedida por la SES

ITEM	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	AÑO			UMBRAL
			2015	2016	2017	
4. Indicadores de riesgo Operacional						
a.	Eficiencia operacional	Gastos de administración / Ingresos operacionales	48,92%	44,09%	50,76%	$> \bar{X}$ histórico*1,1 (ROJO); $\leq \bar{X}$ histórico*1,1 a $\geq \bar{X}$ histórico*0.9 (AMARILLO); $< \bar{X}$ histórico*0,9 (VERDE). ANEXO
b.	Margen operacional	Excedente operacional / Ingresos operacionales	7,71%	4,23%	9,98%	$< \bar{X}$ histórico*0,90 (ROJO); $\leq \bar{X}$ histórico*1,1 a \bar{X} Promedio histórico*0.9 (AMARILLO); $> \bar{X}$ histórico*1,1 (VERDE). ANEXO
c.	Margen de operación de crédito	(Ingresos por servicio de crédito - Costo operación de crédito) / Ingresos por servicio de crédito	56,38%	49,74%	60,97%	0 a $< 10\%$ (ROJO); $\geq 10\%$ a $< 20\%$ (AMARILLO); $\geq 20\%$ a $\leq 100\%$ (VERDE)
5. Indicadores de riesgo de estructura						
a.	Cartera sobre activos	Cartera / Total activos	83,38%	83,99%	81,69%	$< \bar{X}$ histórico*0,9 (ROJO); $= \bar{X}$ histórico*0,9 a $< \bar{X}$ histórico*1,1 (AMARILLO); $\geq \bar{X}$ histórico*1,1(VERDE). ANEXO
b.	Endeudamiento sin ahorro permanente	Total Pasivo – (Fondos sociales + Depósitos) / Total Activo	38,56%	35,60%	24,27%	$> 50\%$ a $\leq 100\%$ (ROJO); $> 30\%$ a $\leq 50\%$ (AMARILLO); $0 \leq 30\%$ (VERDE)
c.	Depósitos sobre activos	Depósitos / Total activos	33,98%	35,33%	40,97%	0 a $< 45\%$ (ROJO); $\geq 45\%$ a $< 55\%$ (AMARILLO); $\geq 55\%$ a $\leq 100\%$ (VERDE)
d.	Crédito externo sobre activos	crédito externo/ activo total	36,05%	32,72%	20,91%	$> 20\%$ a $\leq 100\%$ (ROJO); $> 10\%$ a $\leq 20\%$ (AMARILLO); $0 \leq 10\%$ (VERDE)
e.	Aporte social sobre activos	Aporte social / Activo total	16,07%	17,64%	20,84%	$> 24\%$ a $\leq 100\%$ (ROJO); $\leq 24\%$ a $> 20\%$ (AMARILLO); $0 \leq 20\%$ (VERDE)
f.	Capital institucional sobre activos	(total patrimonio – capital social) / Activo total	11,29%	11,35%	13,86%	0 a $< 5\%$ (ROJO); $\geq 5\%$ a $< 10\%$ (AMARILLO); $\geq 10\%$ a $\leq 100\%$ (VERDE)

* DECRETO 2280 DE 2003, por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 790 de 2003

7.6.1. Indicadores de riesgo de liquidez.

Para determinar el estado del riesgo de liquidez se analizan dos indicadores, uno de ellos el correspondiente al fondo de liquidez el cual está relacionado con la capacidad de la organización para atender la solicitud por parte de sus asociados de retiro de sus depósitos, como se evidencia en la Tabla 7 cuenta con un resultado adecuado; por su parte el segundo indicador nivel de disponible e inversiones tiene un resultado aceptable y se destaca que viene mejorando gradualmente.

7.6.2. Indicadores de riesgo de cartera.

El riesgo de cartera se encuentra medido a través de cuatro (4) indicadores y como se evidencia en la tabla 7 todos califican dentro de los umbrales establecidos por la Supersolidaria, algunos de ellos presentan mejora continua, como es el caso del indicador de cobertura de provisión individual.

7.6.3. Indicadores de riesgo financiero.

El riesgo financiero es controlado por la Supersolidaria con siete (7) diferentes indicadores, dos de ellos definidos con umbrales generalizados y cinco con resultados históricos como se observa en el anexo 3; de los siete indicadores según la tabla 7 cuatro se han mantenido dentro de los umbrales establecidos por la Supersolidaria y tres presentan variaciones asociadas al riesgo alto y riesgo medio, estos son: la rentabilidad del patrimonio el cual en 2015 registró el resultado más bajo de las tres vigencias analizadas, para el 2016 paso a riesgo medio y a cierre de 2017 se observa un riesgo bajo. Por otra parte, la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio obtuvieron resultados diferentes a riesgo bajo para la vigencia del 2015, hecho subsanado para 2016 y 2017.

7.6.4. Indicadores de riesgo operacional.

El riesgo operacional como se observa en el Tabla 7 es vigilado con tres indicadores, dos con umbral medidos con el desempeño histórico de la entidad y uno con umbral generalizado. De los tres indicadores, la eficiencia operacional registra una alerta constante para las tres vigencias en especial a cierre de 2017 cuando pasa de un riesgo medio en las dos vigencias anteriores a un riesgo alto, este indicador mide la relación de los gastos de administración con los ingresos percibidos por el desarrollo del objeto social de la entidad. Seguidamente encontramos el indicador de margen operacional el cual indica el desempeño de la organización según su excedente operacional en relación con los ingresos operacionales, este indicador registra una importante corrección en el 2017, ya que sus cifras evidencian un resultado adecuado en comparación con 2015 y 2016. El indicador de margen de operación de crédito es constante en su resultado con variaciones dentro del rango de riesgo bajo.

7.6.5. Indicadores de riesgo de estructura.

El riesgo de estructura de FECEDA registra resultados diferentes a riesgo bajo en cuatro de sus seis indicadores. El primero de ellos según la tabla 7 cartera sobre activos medido sobre el umbral histórico de la entidad, registra resultado de riesgo medio para las tres vigencias en especial para el 2017, cuando la cartera de crédito presenta disminución. El endeudamiento sin ahorro permanente registró para 2015 y 2016 riesgo medio, para 2017 su resultado es adecuado. Al avanzar en su revisión se encuentra que los depósitos de los asociados de la entidad no logran la cifra mínima indicada por la SES en relación con el total de activos, situación que se registra para las tres vigencias analizadas sin embargo, se destaca su mejora continua; igual sucede con el indicador de crédito externo sobre activos que se ha mantenido en riesgo alto para las tres

vigencias con un mejor resultado para el 2017, no obstante este resultado dista de la cifra mínima reglamentada por la Supersolidaria.

7.7. Resultado del análisis

Una vez concluido el análisis financiero de FECEDA, se cuenta con herramientas suficientes para identificar los aspectos que requieren revisión y ajuste por parte de la entidad. A continuación, se describen:

- En los indicadores de riesgo de liquidez, el indicador nivel de disponible e inversiones frente al total de los activos registra un riesgo medio, ya que aun cuando ha venido mejorando es inferior al 10% requerido, lo que significa que en un evento en que la organización requiera cubrir sus pasivos corrientes, estos recursos no serán suficientes.

- En los indicadores de riesgo financiero se requiere revisar el indicador de rentabilidad del patrimonio, ya que los excedentes en relación con este han registrado insuficiencia para el 2015 y 2016; para el 2017 el resultado fue óptimo, sin embargo, es de tener en cuenta que el IPC cifra referente para el umbral, en esta vigencia fue mejor controlado.

- El riesgo operacional, es un protagonista destacado en este análisis, en especial el indicador de eficiencia operacional, pues supone que la organización viene elevando sus gastos de administración en mayor medida que el crecimiento de sus ingresos; el indicador de margen operacional evidencia un crecimiento de los excedentes en relación con sus ingresos para el 2017, hecho beneficioso para la entidad, no obstante se requiere su revisión ya que en las dos vigencias anteriores el resultado fue negativo.

- La medición del riesgo de estructura evidencia oportunidad de mejora en parte de la actividad fundamental de FECEDA el servicio de crédito, en especial cuando en la última vigencia del análisis realizado registra disminución en su indicador. Así mismo los indicadores

de depósitos sobre activos y crédito externo sobre activos, los cuales son inversamente proporcionales, requieren ser revisados y propuestas sus estrategias de mejora, ya que en ambos casos se registra riesgo alto durante las tres vigencias.

8. Estados financieros proyectados 2018-2019-2020

Una vez determinadas las falencias en los resultados económicos de FECEDA, en el presente capítulo se propone la proyección de los estados financieros 2018-2020, a partir del resultado histórico de la organización, el entorno económico del país y el sector, las posibles nuevas estrategias a implementar y la vigilancia permanente de sus indicadores financieros.

La planeación financiera de FECEDA se construye a partir de hojas de cálculo interrelacionadas para lo cual se tuvo en cuenta, primero los parámetros básicos, relacionados en la Tabla 8.

Tabla 8.

Parámetros básicos para la planeación financiera de FECEDA

Variables	Descripción
Revalorización	35% de excedente operacional determinado anualmente por la Asamblea General e incrementado en el mes de marzo.
Fondos Sociales	35% de excedente operacional determinado anualmente por la Asamblea General e incrementado en el mes de marzo
Reservas, fondos, Superavit, NIIF	30% de excedente operacional determinado anualmente por la Asamblea General e incrementado en el mes de marzo más el excedente no operacional.
Crecimiento desembolsos (créditos) (IPC + Variación Base Social)	IPC + Variación base social. El IPC es tomado de la proyección del Banco de La republica para el año 2019 se espera sea del 4% y la variación de los socios se calcula así: el Número de asociados al iniciar una vigencia menos los asociados que se retiran, más los nuevos asociados; al iniciar el año 2018 se tenía una base social de 3594 y al corte de julio de la vigencia se tienen 3942 asociados.
Inflación	Dato macroeconómico, ver análisis del Banco de la República, al cierre del 2017 estuvo de 4,5%, en los siguientes años se proyecta así: 4,09%, 4% y 3,8 % para los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente

DTF NMV

Dato macroeconómico, ver análisis del Banco de la República. Al cierre del 2017 estaba en el 6%; para los años 2018,2019 y 2020 se proyecta en 5,25%, 5,25% y 5,25, respectivamente.

Tasa de Ahorro Permanente

Tasa de Ahorro Contractual

Tasa de Alcanzasueños

Tasa de Fecefuturo

Tasa de Fecedario

Tasa de Feceahorrito

Tasa promedio ponderado CDAT

Se obtiene el promedio ponderado que se viene pagando si la tasa ha presentado variación, al igual que se revisa cuáles son las posibilidades de modificación por parte de la administración de acuerdo a la evolución del mercado y así mismo se realiza la simulación en la herramienta de planeación financiera con el fin de verificar la conveniencia. Para la proyección se utilizaron las siguientes tasas:

VARIABLES	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Tasa de Ahorro Permanente	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Tasa de Ahorro Contractual	7,72%	6,00%	6,00%	6,00%
Tasa de Alcanzasueños	8,00%	6,50%	6,50%	6,50%
Tasa de Fecefuturo	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Tasa de Fecedario	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Tasa de Feceahorrito	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Tasa promedio ponderado CDAT	8,44%	6,75%	6,75%	6,75%
Tasa prom. Pond. Obl. Financieras DTF+ 4,5	10,50%	9,75%	9,75%	9,75%

Tasa \bar{X} pond. Obligaciones financieras

Se define la tasa ponderada de las obligaciones financieras (wacc)

% asociados con ahorro contractual

% asociados con Alcanzasueños

% asociados con Fecefuturo

% asociados con Feceahorrito

Se establece el porcentaje en relación con el número de asociados y el número de asociados con este tipo de ahorro, para efectos de la planeación financiera se proyecta así:

VARIABLES	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
% asociados con ahorro contractual	10,50%	11,00%	11,50%	12,00%
% asociados con Alcanzasueños	4,67%	4,67%	4,67%	4,67%
% asociados con Fecefuturo	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
% asociados con Feceahorrito	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%
# Aperturas mens. CDATs/Base Social	0,10%	0,10%	0,10%	0,20%
% asociados con FECEDIARIO	62,00%	62,00%	62,00%	62,00%
% Asociados con ahorro Permanente	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Aperturas mens. CDATs/Base Social

% asociados con FECEDIARIO

% Asociados con ahorro Permanente

Provisión General Cartera

Porcentaje indicado por la SES, como indicador

Siniestralidad de la cartera de crédito

1% de cartera vencida en relación con el total de la cartera de crédito.

Salario Mínimo (pesos)

Dato macroeconómico, ver información oficial del Banco de República para el año 2017 de \$737.717= y para el año 2018 \$781.242=. EL año 2019 y 2020 con la proyecciones de la misma fuente es de \$821.007= y 862.058=, respectivamente

Promedio Individual de Aporte Mensual

Promedio Indiv. Ahorro Permanente

Promedio Indiv. Ahorro Contractual

Promedio Indiv. Alcanzasueños

Promedio Indiv. Fecefuturo

Con archivo de Sicses (programa para reportar a la SES) y archivo Trebol (programa contable y administrativo de FECEDA), se determina el valor de ahorro promedio. El Sicses es el archivo base y de Trebol se obtiene el valor de la cuota y la tasa de interés promedio, se deben descartar valores extremos.

Promedio Indiv. Feceahorrito	
Promedio Indiv. CDAT	
Promedio Indiv. Fecediario	

VARIABLES	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Promedio Individual de Aporte Mensual	28.667	29.839	31.033	32.212
Promedio Indiv. Ahorro Permanente	66.890	69.625	72.410	75.162
Promedio Indiv. Ahorro Contractual	170.000	177.650	184.916	192.313
Promedio Indiv. Alcanzasueños	127.000	132.715	138.143	143.669
Promedio Indiv. Fecefuturo	50.000	52.000	54.080	56.243
Promedio Indiv. Feceahorrito	32.000	34.470	36.539	38.731
Promedio Indiv. CDAT	9.737.864	10.312.394	10.837.295	11.379.160
Promedio Indiv. Fecediario	440.000	457.600	475.904	494.940

Saldo inicial asociados	Corresponde al saldo final del año anterior, lo que corresponde a 3296, 3594, 3942 y 4326 para los años 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente
-------------------------	--

Ingreso anual de Asociados	Se establece el promedio de ingresos en el año anterior, y se ajusta de acuerdo a las nuevas políticas o estrategias planteadas por la administración, al igual que las posibles variables que puedan afectar la estabilidad laboral de nuestros potenciales asociados. Lo que corresponde a 898 948, 996 y 1044, para los años 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente.
----------------------------	---

Retiro Anual de asociados	Se establece el promedio de retiros en el año anterior, y se ajusta de acuerdo a las nuevas políticas o estrategias planteadas por la administración, al igual que las posibles variables que puedan afectar la estabilidad laboral de nuestros asociados. Lo que corresponde a 600,600, 512 y 626 para los años 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente.
---------------------------	--

Asociados al cierre del Año	Es el resultado de los 3 aspectos anteriores. Lo que corresponde a 3594, 3942, 4326 y 4734 para los años 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente.
-----------------------------	--

% Habilidad (Ahorro y aporte mensual)	Se establece que el 90% de asociados que realizan el pago de su cuota periódica, ya que por diferentes razones no se recibe pago del 100% de los asociados, hecho que afecta el flujo de caja y el incremento mensual de las líneas de aportes y ahorros permanentes.
---------------------------------------	---

Compra Inmuebles - incluye remodelación	Se determina y calcula de acuerdo a la planeación estratégica. Para la compra de muebles y enseres se calculo 77 SMMLV, para el de equipo de cómputo 15 SMMLV y para Maquinaria y Equipo 6 SMMLV
Compra Muebles y Enseres	
Compra Equipo de Computo	
Compra Maquinaria y Equipo.	
Compra Bienes Fondos Sociales	

Abonos Extraordinarios a cartera	Se debe determinar a través del histórico del año anterior y ajustar de acuerdo a la planeación estratégica de FECEDA, en este sentido.
----------------------------------	---

Aportes cruzados con cartera	Se debe establecer del total de aportes de los asociados que solicitan su desvinculación, que porcentaje es utilizado para el pago de obligaciones, para el año 2017 se cerró con el 50%, para los siguientes años: 2018, 2019 y 2020 se calculó en el 45% para cada año.
------------------------------	---

Crec. Gtos grales (IPC + crec. B. soc.)*45%	De acuerdo a la planeación estratégica se define el % de incremento en los gastos generales, estos van unidos al crecimiento de la base social, quedando para el 2018, 2019 y 2020 en 5,91%, 6,16% y 6,09%, respectivamente
---	---

Crec. Gtos. gres (IPC + 1) independiente crec. base social	De acuerdo a la planeación estratégica se define el % de incremento en los gastos de generales, este dato es independiente del crecimiento de la base social. Quedando para el año 2018, 2019 y 2020 en 5,09%, 5% y 4,8%, respectivamente
Arrendamientos, comisiones (otros ingresos)	Suma esperada por concepto de otros ingresos, en el 2017 cerró en \$18.450.913= y se proyectó con el IPC para 2018, 2019 y 2020 en \$19.205.555=, \$19.973.777= y \$20.732.781=, respectivamente
Margen (otros costos/Ingresos 4155)	Relación entre los otros costos y los otros ingresos, según el histórico, se calcula en promedio en e 80% para los años proyectados.

Posteriormente, se dedujeron las tasas de interés por cada uno de los productos presentados en el portafolio para los años en los que se realizan las proyecciones, del 2018 al 2020, en la Tabla

Tabla 9.
Tasas de interés proyectadas

TASAS DE CRÉDITO (Proyección 2018-2020)				
LÍNEA	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
ORDINARIO	1,31%	1,31%	1,30%	1,30%
EDUCATIVO	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%
SEGUROS	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%
ROTATIVO	2,10%	2,10%	2,10%	2,10%
ADELANTO + CREDIEXPRESS	2,30%	2,20%	2,20%	2,20%
VIVIENDA	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
COMERCIAL	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%
OTRAS	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Por último, se estimaron los días de rotación para cada servicio de crédito y para cada uno de los años proyectados 2018 al 2020, en la tabla 10 se puede observar el resultado final.

Tabla 10.
Días de Rotación Proyectados

ROTACIÓN PLAZO PROMEDIO - PLAZO REMANENTE			
LÍNEA	Año 1	Año 2	Año 3
ORDINARIO	48,0	48,00	36,00
EDUCATIVO	36,0	36,00	36,00
SEGUROS	12,0	12,00	12,00
ROTATIVO	5,0	5,0	5,0
ADELANTO + CREDIEXPRESS	2,0	2,00	2,00
VIVIENDA	84,0	72,00	48,00
COMERCIAL	62,0	62,00	62,00
OTRAS	60,0	60,00	60,00

Una vez definidas estas variables básicas o parámetros, se continuó con la formulación de las hojas de: captaciones (servicios de ahorro), flujo de cartera (servicio de crédito), gastos generales, gastos de personal y depreciación. A partir de estas se construyen los estados financieros mensuales y de estos los estados financieros anuales.

8.1. Balance general proyectado 2018-2020

Para la construcción del balance general proyectado se tuvieron en cuenta cuatro aspectos importantes, el primero de ellos el conocimiento del comportamiento histórico de la organización para los periodos 2015 a 2017, el segundo, las estrategias implementadas en estos periodos en comparación con las nuevas estrategias para 2018-2020, en tercer lugar, el índice de inflación y finalmente las solicitudes normativas respecto a indicadores financieros por parte del ente de control y vigilancia.

En la proyección del balance general 2018-2020, se observa que algunas cuentas mantienen constante su saldo durante el periodo mencionado:

- ❖ Inversiones negociables en títulos: debido a la decisión de la administración de FECEDA de no realizar más inversiones en este tipo de activos.
- ❖ Terrenos: debido a la decisión de la administración de FECEDA de no realizar más inversiones en este tipo de activos y su nuevo tratamiento de acuerdo a las NIIF, en las cuales su valorización solo se registra en el evento de que se materialice su venta.

Tabla 11. Balance General Proyectado 2018 – 2020

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA
Balance General 2018 - 2020

CUENTAS	dic-18	dic-19	dic-20
ACTIVOS			
Disponible	385.163.331	545.562.692	84.280.218
Fondo de Liquidez	1.416.821.991	1.548.116.398	1.688.155.218
Inversiones negociables en títulos	43.095.115	43.492.305	43.690.900
Inv.en instrumentos de patrimonio	251.362.984	261.603.899	271.719.826
Cartera de Crédito (bruta)	27.673.593.814	30.194.673.980	31.427.133.870
Deterioro de cartera Individual	(363.040.194)	(386.470.029)	(412.616.084)
Deterioro de cartera general	(267.207.489)	(282.614.372)	(301.622.111)
Cuentas por cobrar netas	595.730.506	702.695.225	725.279.905
Prop. de Inversión	1.404.280.783	1.357.566.175	1.310.851.567
Terrenos	697.148.709	718.063.170	739.605.066
Construcciones en curso	0	0	0
Edificaciones	729.982.884	708.312.305	686.641.725
Muebles y Equipo de oficina	142.116.556	185.631.222	225.794.150
Equipo de cómputo y com.	88.719.897	68.516.376	49.501.158
Maquinaria y equipo	44.204.587	37.872.421	29.758.090
Aplicativo Nuevo	200.000.000	166.666.667	133.333.333
TOTAL ACTIVOS	33.041.973.474	35.869.688.434	36.701.506.830
PASIVOS			
Depósitos	14.148.219.908	15.451.163.980	16.841.552.177
Ordinarias activas: Fecediario	1.437.986.269	1.577.980.393	1.727.291.901
Certif. depósitos ahorro a término	3.971.046.035	4.356.566.982	4.910.115.541
Depósitos de ahorro Contractual	397.778.520	527.795.748	642.234.216
Depósitos ahorro Alcanzasueños	540.220.861	799.248.952	874.278.393
Ahorro Permanente	6.426.902.757	6.629.915.200	6.920.948.108
Ahorro Fecefuturo	991.675.763	1.085.364.709	1.188.521.026
Ahorro Feceahorrito - Vivienda	382.609.703	474.291.997	578.162.992
Oblig. Financieras	6.123.679.687	6.537.233.536	4.662.775.153
Impuesto de Industria y Comercio	30.578.479	32.726.505	34.758.655
Cuentas por pagar	619.419.412	645.813.005	648.812.329
Fondo sociales y mutuales	0	0	0
Obligaciones laborales	113.695.838	119.515.968	125.690.751
Ingresos anticipados - para terceros	229.198.965	243.024.826	245.644.780
Provisiones	0	0	0
PASIVOS	21.264.792.290	23.029.477.820	22.559.233.844
PATRIMONIO			
Aportes Sociales	6.587.700.677	6.957.879.735	7.524.850.479
Reservas (prot. de aportes, otras reservas)	2.377.239.589	2.909.610.275	3.460.066.862
Fondos de dest. espec.(pro sede - FODES)	347.975.436	420.768.878	499.598.407
Superavit - Result. Acumulados x adop niif	1.327.852.223	1.327.852.223	1.327.852.223
Resultados Ejercicios Anteriores	0	0	0
Valorizaciones	21.695.035	43.006.686	64.747.177
Resultado Ejercicio	1.114.718.225	1.181.092.816	1.265.157.839
PATRIMONIO	11.777.181.184	12.840.210.614	14.142.272.986
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	33.041.973.474	35.869.688.434	36.701.506.830

8.2. Flujo de caja proyectado 2018 – 2020

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA FLUJO DE CAJA 2018 - 2020

MOVIMIENTO	dic-18	dic-19	dic-20
SALDO INICIAL	973.364.461	385.163.331	545.562.692
Recaudos de Cartera (capital + intereses)	13.925.642.799	15.299.918.026	18.985.154.532
Recaudo Aportes	1.209.626.885	1.380.176.702	1.570.041.156
Arrendamientos, comisiones.	230.466.660	239.685.327	248.793.369
Captaciones	18.134.446.801	20.453.502.496	23.289.332.155
Rendimientos financieros	2.199.105	1.431.021	4.986.766
Pagos por caja cartera	960.000.000	600.453.480	240.858.023
Disminución de inversiones	13.783.929	15.094.391	28.483.216
Incremento cuentas por pagar	0	26.393.593	2.999.324
Incremento ing.diferidos/para terceros	0	13.825.861	2.619.954
Otros: aprovecham - indemnizac.	65.055.111	65.055.111	65.055.111
Reintegros (4290)	0	0	0
Recuperaciones	123.550.655	116.686.730	109.822.805
Venta de lotes	195.000.000	195.000.000	210.000.000
Nuevas obligaciones	1.858.006.249	3.229.890.697	1.468.499.754
TOTAL ENTRADAS	36.717.778.193	41.637.113.434	46.226.646.164
Desembolsos netos (colocación de créditos)	15.290.000.000	17.086.000.668	19.066.780.465
Costo de Ventas	46.093.332	47.937.065	49.758.674
Retiro Ahorros y Aportes (remanentes)	1.335.568.168	1.357.801.094	1.407.566.898
Retiro de Ahorros en Efectivo	14.588.059.018	16.612.276.110	19.067.247.059
Aumento de Fondo de Liquidez	92.808.890	107.602.759	126.349.440
Aumento Inversiones en instrum. De patrim.	10.056.562	10.240.916	10.115.927
Pago Otros gastos	94.619.396	100.445.360	106.566.060
Gravamen a los movimientos financieros	145.665.265	164.055.643	184.685.678
Pagos de nómina	1.183.164.747	1.254.507.873	1.330.952.084
Pago gastos generales	800.646.000	829.848.000	900.878.000
Pago obligación financiera	2.893.513.672	3.416.888.363	3.900.809.950
Pago Impuesto ICA	0	30.578.479	32.726.505
Utilización de Fondos Sociales-Distrb. asocia	169.788.548	254.777.048	275.903.350
Compra Aplicativo	200.000.000	0	0
Gastos Bancarios	109.482.785	123.295.988	138.796.615
Abono cuentas por pagar	61.785.159	0	0
Pago ingresos diferidos / para terceros	35.511.583	0	0
Prop. de Inversión (1710)	0	0	0
Terrenos (170502)	0	0	0
Construcciones en curso (170503)	0	0	0
Edificaciones (170504)	148.435.980	0	0
Muebles y Equipo de oficina (170505)	42.187.068	63.217.556	66.378.434
Equipo de cómputo y com. (170520)	11.718.630	12.315.108	17.241.152
Maquinaria y equipo (170545)	46.874.520	4.926.043	5.172.345
TOTAL SALIDAS	37.305.979.323	41.476.714.074	46.687.928.638
SALDO DISPONIBLE	385.163.331	545.562.692	84.280.218

8.3. Estado de resultados proyectado 2018 – 2020

Los ingresos y costos del estado de resultados proyectado para las vigencias 2018 a 2020, están calculados a partir de dos de las cifras económicas esperadas en el país en estos años como son: la tasa de usura y la DTF, tasas fundamentales en el cálculo del interés de la cartera de crédito y los productos de ahorro ofrecidos por la organización. Para la liquidación del gravamen a los movimientos financieros se mantuvo la cifra actual.

En el caso de los gastos, su cálculo está basado en el histórico y una revisión detallada de los mismos dada su debilidad, el crecimiento de la base social de la entidad y la tasa de inflación proyectada para estas vigencias.

Tabla 13. Estado de Resultados Proyectos 2018 - 2020

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA ESTADO DE RESULTADOS 2018 - 2020

CUENTAS	dic-18	dic-19	dic-20
INGRESOS			
Intereses Cartera Crédito	4.287.602.852	4.626.311.223	4.927.268.735
Arrendamientos, comisiones (TC, seguros, c)	230.466.660	239.685.327	248.793.369
INGRESOS OPERACIONALES	4.518.069.513	4.865.996.549	5.176.062.104
Utilidad Venta PPE - (sin F. Liquidez)	148.285.392	148.285.392	163.285.392
Rendimientos financieros (sin F.Liquidez)	2.199.105	1.431.021	4.986.766
Intereses fondo de liquidez	35.396.929	38.786.039	42.172.596
Recuperaciones Deterioro	123.550.655	116.686.730	109.822.805
Otros: aprovecham - indemnizac.	65.055.111	65.055.111	65.055.111
Reintegros	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	374.487.192	370.244.293	385.322.669
TOTAL INGRESOS	4.892.556.705	5.236.240.843	5.561.384.773
GASTOS			
Beneficios a empleados	1.187.227.306	1.260.328.003	1.337.126.867
Gastos Generales	800.646.000	829.848.000	900.878.000
Impuesto de industria comercio	30.578.479	32.726.505	34.758.655
Deterioro de cartera Individual	20.967.000	23.429.835	26.146.055
Deterioro de cartera general	13.137.779	15.406.883	19.007.739
Deprec. Prpo. Planta y equipo	70.164.765	85.150.308	97.429.131
Amortizacion Aplicativo	0	33.333.333	33.333.333
GASTOS OPERACIONALES	2.122.721.330	2.280.222.868	2.448.679.781
Perd.Vta act, Int. Sede, 4xmil asumido	94.619.396	100.445.360	106.566.060
GASTOS NO OPERACIONALES	94.619.396	100.445.360	106.566.060
TOTAL GASTOS	2.217.340.726	2.380.668.228	2.555.245.841

CUENTAS	dic-18	dic-19	dic-20
COSTOS			
Intereses Depósitos	665.098.954	738.639.587	809.888.312
Cuatro x mil pagado a bancos	145.665.265	164.055.643	184.685.678
Intereses oblig. Financieras	594.157.418	600.551.516	557.851.813
Gastos Bancarios	109.482.785	123.295.988	138.796.615
Otros ctos, Datacr-Cifin,Enpacto	46.093.332	47.937.065	49.758.674
TOTAL COSTOS	1.560.497.754	1.674.479.799	1.740.981.093
TOTAL COSTOS Y GASTOS	3.777.838.480	4.055.148.027	4.296.226.934
Resultado Anual	1.114.718.225	1.181.092.816	1.265.157.839
Resultado Operacional	727.934.424	788.295.286	847.430.666

8.4. Indicadores financieros proyectados 2018 – 2020

A continuación, y como resultado de la planeación financiera propuesta se presenta la tabla 13. Indicadores financieros proyectados, se observan los nuevos indicadores financieros proyectados para las vigencias 2018, 2019 y 2020. En este no se registran dos de los indicadores asociados al riesgo de cartera, debido a que se requiere conocer el total de cartera vencida, cifra que no es proyectada en la planeación financiera, a excepción de estos se puede observar el resultado de los demás al igual que su positiva variación.

- En los indicadores de riesgo de liquidez, el indicador nivel de disponible e inversiones frente al total de los activos continua en riesgo medio, ya que se propone incrementar gradualmente las inversiones, sin embargo, al incrementarse el total de activos significaría mantener una cifra superior como dinero disponible o inversiones, situación poco favorecedora en términos de rentabilidad.

- En los indicadores de riesgo financiero, el indicador de rentabilidad del patrimonio es mejorado como resultado la variación positiva de los excedentes de la organización.

- El riesgo operacional, respecto al indicador de eficiencia operacional se proponen varios ajustes en relación con los gastos de administración, los cuales viabilizan el mejoramiento del indicador, el cual disminuye de riesgo alto a riesgo medio; el nuevo indicador de margen operacional registra un resultado óptimo del excedente operacional vrs los ingresos operacionales.

- Los indicadores asociados al control del riesgo de estructura, presentan mejores resultados, es de aclarar que aun cuando en tres de ellos no se prevén resultados asociados al riesgo bajo se logra mantener en riesgo medio.

Tabla 14. Indicadores financieros proyectados

INDICADORES FINANCIEROS 2018-2019-2020
Según Circular Externa 004 de 2010, expedida por la SES

ITEM	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	AÑO			UMBRAL
			2018	2019	2020	
1. Indicadores de Riesgo de Liquidez						
a.	Fondo de liquidez *	Fondo de liquidez / Total de depósitos	10,01%	10,02%	10,02%	≤ 0 a < 10% (ROJO); ≥ 10% (VERDE)
b.	Nivel de disponible e inversiones	Disponible + Inversiones / Total de activos	6,34%	6,69%	5,69%	≤ 5% (ROJO); > 5% a ≤ 10% (AMARILLO); = 10% a ≤ 100% (VERDE)
2. Indicadores de Riesgo de Cartera						
c.	Cobertura provisión general	Total provisión general de cartera / Total Cartera Bruta	0,97%	0,94%	0,96%	< 0,50% (ROJO); ≥ 0,50% a ≤ 0,75% (AMARILLO); >0,75% (VERDE)
d.	Cobertura de inversión de ahorros	Cartera bruta / Depósitos	1,96	1,95	1,87	≤ 0 a < 1 (ROJO); ≥ 1 a < 1.2 (AMARILLO); ≥ 1.2 (VERDE)
3. Indicadores de Riesgo Financiero						
a.	Disminución patrimonial	patrimonio/capital social	1,79	1,85	1,88	≤ 0,5 CAUSAL DE INTERVENCIÓN (ROJO); < 1 a > 0,5 (AMARILLO); ≥ 1 (VERDE)
b.	Rentabilidad de patrimonio	Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos	9,83%	9,60%	9,38%	0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE). ANEXO
c.	Rentabilidad de capital social	Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos	16,98%	17,44%	17,47%	0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE). ANEXO
d.	Rentabilidad de activos	Excedente/Promedio de activos de los dos últimos periodos	3,46%	3,43%	3,49%	0 a < \bar{X} histórico*90% (ROJO); ≥ \bar{X} histórico*90% a ≤ \bar{X} histórico*1,1 (AMARILLO); > \bar{X} histórico*1,1; ≥ 100% (VERDE). ANEXO
e.	Rentabilidad de cartera de créditos	Ingresos generados por la cartera de créditos/cartera	15,49%	15,32%	15,68%	>Tasa de usura (ROJO); = Tasa de usura a > Tasa de usura*80% (AMARILLO); ≤ Tasa de usura*80% (VERDE). ANEXO
f.	Rentabilidad de ahorros	Costo servicio de crédito / Depósitos	4,70%	4,78%	4,81%	DTF*1,5 (ROJO); ≤ DTF*1,5 a ≥ DTF (AMARILLO); < DTF (VERDE). ANEXO
g.	Activo productivo	(total activo - disponible – diferidos- otros activos) / Total de activos	93,15%	92,75%	93,92%	0 a < 70% (ROJO); =70% a < 80% (AMARILLO); ≥ 80% (VERDE)
4. Indicadores de riesgo Operacional						
a.	Eficiencia operacional	Gastos de administración / Ingresos operacionales	46,98%	46,18%	46,66%	> \bar{X} histórico*1,1 (ROJO); ≤ \bar{X} histórico*1,1 a ≥ \bar{X} histórico*0,9 (AMARILLO); < \bar{X} histórico*0,9 (VERDE). ANEXO
b.	Margen operacional	Excedente operacional / Ingresos operacionales	16,11%	16,20%	16,37%	< \bar{X} histórico*0,90 (ROJO); ≤ \bar{X} histórico*1,1 a \bar{X} Promedio histórico*0,9 (AMARILLO); > \bar{X} histórico*1,1 (VERDE). ANEXO
c.	Margen de operación de crédito	(Ingresos por servicio de crédito - Costo operación de crédito) / Ingresos por servicio de crédito	68,90%	69,11%	70,01%	0 a < 10% (ROJO); ≥ 10% a < 20% (AMARILLO); ≥ 20% a ≤ 100% (VERDE)
5. Indicadores de riesgo de estructura						
a.	Cartera sobre activos	Cartera / Total activos	83,75%	84,18%	85,63%	< \bar{X} histórico*0,9 (ROJO); = \bar{X} histórico*0,9 a < \bar{X} histórico*1,1 (AMARILLO); ≥ \bar{X} histórico*1,1(VERDE). ANEXO
b.	Endeudamiento sin ahorro permanente	Total Pasivo – (Fondos sociales + Depósitos) / Total Activo	21,54%	21,13%	15,58%	> 50% a ≤ 100% (ROJO); > 30% a ≤ 50% (AMARILLO); 0 ≤ 30% (VERDE)
c.	Depósitos sobre activos	Depósitos / Total activos	42,82%	43,08%	45,89%	0 a < 45% (ROJO); ≥ 45% a < 55% (AMARILLO); ≥ 55% a ≤ 100% (VERDE)
d.	Crédito externo sobre activos	crédito externo/ activo total	18,53%	18,22%	12,70%	> 20% a ≤ 100% (ROJO); > 10% a ≤ 20% (AMARILLO); 0 a ≤ 10% (VERDE)
e.	Aporte social sobre activos	Aporte social / Activo total	19,94%	19,40%	20,50%	> 24% a ≤ 100% (ROJO); ≤ 24% a > 20% (AMARILLO); 0 a ≤ 20% (VERDE)
f.	Capital institucional sobre activos	(total patrimonio – capital social) / Activo total	15,71%	16,40%	18,03%	0 a < 5% (ROJO); ≥ 5% a < 10% (AMARILLO); ≥ 10% a ≤ 100% (VERDE)

* DECRETO 2280 DE 2003, por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 790 de 2003

9. Conclusiones

✓ Recopilar, ordenar y elaborar un diagnóstico financiero a partir de la información de los estados de resultados y balances de la empresa FECEDA del periodo comprendido entre los años 2015 a 2017.

El diagnóstico financiero de FECEDA a partir de los estados de resultados y balances de la empresa para el periodo comprendido entre 2015 y 2017, concluye a través de los análisis vertical y horizontal que el activo de la organización está representado en su mayor proporción por la cartera de crédito, cifra que oscilo entre el 82,41% y el 79,79%, este rubro registra decrecimiento en el último de los años analizados, por lo cual le fue realizado un análisis especial; por su parte el pasivo presenta variación positiva apoyado por la disminución de las obligaciones financieras pasando de una participación del 49,62% al 32,01%; en cuanto al patrimonio, está representado por el capital social o aportes de los asociados y paso del 58,73% a un 60,06% a cierre de 2017; dentro del patrimonio también se identificó que la organización viene fortaleciendo su capital institucional el cual representa entre el 40% y el 39% en las diferentes vigencias.

En cuanto al estado de resultados; las ventas para el 2016 tuvieron un crecimiento del 16,82% y un comportamiento casi estable en el 2017 con un decrecimiento de las ventas en -0,75%; este comportamiento se ve contrastado con los costos los cuales dando un reflejo de eficiencia en las colocaciones decrecieron en -22,05%; aliviados por la cartera externa y mejorando los excedentes de los asociados; con este comportamiento también se logra un crecimiento de la utilidad del ejercicio en 28,3 % para el último año.

- ✓Elaborar la planeación financiera a mediano plazo de la empresa FECEDA para el periodo 2018 -2020.

Una vez realizados los análisis antes mencionados y con el fin de precisar y confirmar las oportunidades de mejora de para la planeación financiera de FECEDA, le fueron calculados los indicadores financieros o de riesgo propios de los fondos de empleados. Los indicadores antes mencionados confirmaron las debilidades en cuanto al excedente operacional obtenido por la organización en las vigencias de estudio, ya que los indicadores de rentabilidad del patrimonio, y margen operacional, registraron resultados entre riesgo medio y riesgo alto; así mismo el indicador de eficiencia operacional evidencia un crecimiento superior en el nivel de gastos administrativos en relación con los ingresos operacionales. En cuanto al riesgo de estructura los depósitos de los asociados de la empresa registran niveles inferiores a los esperados y el crédito externo los excede, se destaca que los mismos presentan variaciones hacia la disminución del riesgo. Entre los indicadores de riesgo de cartera, se encuentra el indicador cartera de créditos vencida con resultado de riesgo bajo para las tres vigencias, sin embargo, sus resultados 1,38%, 2,14% y 2,50% para 2015, 2016 y 2017 respectivamente, sugieren una creciente debilidad.

Con las oportunidades de mejora ya identificadas se elaboró la planeación financiera 2018 - 2020, la cual contempla el comportamiento histórico de la organización y vincula las políticas y estrategias sugeridas para el mejoramiento de los resultados, las cuales se describen en el numeral 10 Recomendaciones.

- ✓ Proponer políticas y estrategias financieras encaminadas a mejorar la planeación de la empresa FECEDA para el periodo 2018-2020.

Algunas de las políticas y estrategias que se proponen son las siguientes: disminuir los días de recuperación de cartera en mora; revisar la conveniencia de mantener las inversiones en títulos

valores, realizar vigilancia periódica a la DTF, reducir la tasa de interés a algunos servicios de ahorro; entre otros. En el numeral 10 Recomendaciones, se describe ampliamente cada una de los ítems propuestos.

10. Recomendaciones

Como respuesta y atención al tercer objetivo contemplado en el presente documento y el diagnóstico financiero realizado a la empresa FECEDA, a continuación, se sugieren diferentes políticas, estrategias y aspectos para el mejoramiento de su planeación financiera:

- Restructurar la política de recuperación de la cartera en mora o vencida, ya que los tiempos establecidos entre una y otra gestión o actividad, requieren ser disminuidos, con el fin de lograr mayor efectividad y por ende menor afectación de los gastos de administración por concepto de provisiones o deterioro de la cartera.
- Revisar la conveniencia de mantener o no las inversiones negociables en títulos valores que registra la suma de \$41.705.382, en relación con el objeto misional de la empresa y la rentabilidad de estos.
- Realizar vigilancia periódica a la DTF como indicador para la fijación de tasas de interés para los productos de ahorros.
- Involucrar en su herramienta tecnológica utilizada para la planeación financiera, la tasa de inflación, la DTF, tasa de usura, cálculos asociados al total de integrantes de su base social en relación con su estabilidad laboral y la competencia asociada a la compra de su cartera de crédito.
- Fortalecer su estrategia alineada al incremento de las captaciones, en especial para los certificados de depósitos de ahorro a término – CDAT's, ahorro contractual y alcanzasueños, ya que su aumento le permitirá continuar disminuyendo el endeudamiento externo y por ende la reducción de los costos y como consecuencia el mejoramiento de su excedente.

- Reducir las tasas de interés pagadas a algunos de los servicios de ahorro, ya que para las líneas de CDAT's, contractual y alcanzasueños se evidencia tasas superiores en dos y hasta tres puntos en comparación con la DTF.

- Replantear los gastos de administración asociados a los pagos por honorarios a los miembros de la Junta Directiva y el comité de Control Social, los cuales corresponden al 50% de un smmlv por reunión para cada integrante. Se sugiere disminuir el valor pagado a un 25% del smmlv.

- Crear el departamento de Riesgo, en donde se encuentre No solamente el funcionario contratado para tal fin, sino que otros funcionarios de la empresa tengan voz y voto en las decisiones tomadas en dicha área.

- Reconsiderar el lugar de realización de su Asamblea General Ordinaria de Delegados, ya que se identificaron los siguientes gastos según la ciudad en la cual se ejecutó:

2015	2016	2017
25.832.534	15.442.078	10.505.781
Lugar:	Lugar:	Lugar:
Villavicencio	Acacias	Granada

- Realizar contratación temporal de trabajadores en los municipios de Acacias y Villavicencio, ya que dentro de los gastos de administración se evidenció un incremento del 20,66% entre el 2016 y el 2017 en el rubro de gastos de pasajes y alojamiento de empleados con motivo del cubrimiento de licencias o vacaciones de los titulares de los cargos.

- Cotizar y analizar diferentes propuestas para el servicio de vigilancia contratado para dos de sus sucursales, ya que en el mercado se consigue el mismo servicio con tarifas inferiores.

- Redefinir su estrategia central, se sugiere fortalecer su estrategia comercial frente a la colocación de la cartera de crédito, con procesos y campañas que se antepongan a la posibilidad del prepago de obligaciones, en especial de sus asociados mejor calificados.
- Dentro de la planeación estratégica de la entidad se encuentra el proyecto de transformación a Cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de abrir su vínculo de asociación, es decir, pasar del sector exclusivo de los empleados oficiales del departamento del Meta a otros sectores como el privado. Sin embargo, el sector oficial cuenta con aproximadamente 18.000 empleados oficiales lo cual se traduce en un potencial de crecimiento de 14.400 nuevos asociados.

Teniendo en cuenta que a cierre de 2017 contaba con 3.594 asociados, FECEDA tendría un mercado potencial del 80%; en esa perspectiva la empresa aún tiene mercado por explotar que debería alcanzar por medio del fortalecimiento de su estrategia comercial. Por lo anterior, se recomienda realizar un estudio de factibilidad que incluya las proyecciones financieras de la nueva organización, con el fin de que su administración pueda tomar la mejor decisión.

11. Referencias

Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter en su libro Principios de Administración Financiera – décimo segunda ed. (2012).

Héctor Ortiz Anaya, Análisis Financiero Aplicado 15ª. edi.

Hernán Cardozo Cuenca, en la sexta ed. del libro Contabilidad del Sector Solidario

(Confecamaras, 2017)

(El Tiempo, 2016)

(Banco Cooperativo Central, s.f.)

(Equidad, Seguros, s.f.)

(República, 2018)

Anexos

Anexo 1. Análisis vertical del balance general 2015- 2017, en detallado.

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA

Balance General 2015 - 2017

Cifras expresadas en miles de pesos

CUENTAS	2015		2016		2017	
	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO						
DISPONIBLE	1.360.625	4,12%	1.542.105	4,58%	1.924.357	6,13%
Caja	119.754	0,36%	153.326	0,46%	152.145	0,48%
Bancos	410.723	1,24%	532.153	1,58%	821.220	2,62%
Efectivo restringido	830.148	2,51%	856.625	2,55%	950.993	3,03%
INVERSIONES	354.958	1,07%	611.283	1,82%	634.419	2,02%
Fondo De Liquidez	354.958	1,07%	334.997	1,00%	351.407	1,12%
Inversiones negociables en títulos part.	0	0,00%	41.705	0,12%	41.705	0,13%
Inversiones en Instr. de patrimonio	0	0,00%	234.581	0,70%	241.306	0,77%
CARTERA DE CREDITO	27.127.071	82,14%	27.730.789	82,41%	25.058.007	79,79%
Cred. vivienda - con lib-sn lbr.	196.359	0,59%	298.452	0,89%	271.259	0,86%
Intereses créditos de vivienda	0	0,00%	510	0,0015%	898	0,00%
Créd. cons. gta. admis. con l.b	121.677	0,37%	144.093	0,43%	218.944	0,70%
Créd. cons. gta. admis. sin l.b	159.049	0,48%	220.505	0,66%	240.943	0,77%
Créd. consumo otrs gtias.con l.b	18.773.774	56,84%	17.176.458	51,04%	15.413.035	49,08%
Créd. consumo otrs gtias.sin l.b	7.738.521	23,43%	9.658.988	28,70%	8.786.331	27,98%
Intereses créditos de consumo	0	0,00%	155.972	0,46%	221.626	0,71%
Crédito c/cial - otras gtias.	549.242	1,66%	580.237	1,72%	476.449	1,52%
Intereses créditos comerciales	0	0,00%	2.536	0,01%	3.286	0,01%
Convenios por cobrar	0	0,00%	24.595	0,07%	21.378	0,07%
Deterioro cartera de créditos	-411.550	-1,25%	-531.556	-1,58%	-596.143	-1,90%
CUENTAS POR COBRAR	780.386	2,36%	869.473	2,58%	833.227	2,65%
Convenios por cobrar	26.013	0,08%	0		0	
Anticipos	10.143	0,03%	129.500	0,38%	206.743	0,66%
Anticipos al personal	14.760	0,04%	0		0	
Anticipo de impuestos	5.920	0,02%	2.987	0,01%	3.014	0,01%
Deudores patronales	619.637	1,88%	685.275	2,04%	559.391	1,78%
Intereses por cobrar	95.571	0,29%	0		0	
Ingresos por cobrar	3.264	0,01%	0		0	
Otras cuentas por Cobrar	40.366	0,12%	51.711	0,15%	64.080	0,20%
Provisiones	-35.287	-0,11%	0		0	
ACTIVOS MATERIALES	1.658.752	5,02%	2.897.833	8,61%	2.953.811	9,41%
Propiedad planta y equipo	916.692	2,78%	676.843	2,01%	676.843	2,16%
Construcciones en curso	0	0,00%	0		17.300	0,06%
Edificaciones	745.526	2,26%	617.943	1,84%	617.943	1,97%
Muebles y equipos de oficina	178.994	0,54%	194.294	0,58%	239.172	0,76%
Equip. Cómputo y comun.	150.391	0,46%	220.666	0,66%	280.221	0,89%
Equipo de vigilancia	15.919	0,05%	0		0	
Maquinaria y equipo	0	0,00%	17.576	0,05%	22.174	0,07%
Bienes de fondos sociales	39.544	0,12%	47.983	0,14%	47.983	0,15%
Deprec. propiedad, planta y equipo	-388.313	-1,18%	-328.467	-0,98%	-398.819	-1,27%
Propiedad de inver. terrenos	0		1.128.795	3,35%	1.128.795	3,59%
Propiedad de inv. edificios	0		322.200	0,96%	322.200	1,03%
OTROS ACTIVOS	1.745.117	5,28%	0		0	
Inversiones Permanentes	159.974	0,48%	0		0	
Valorizaciones	1.585.143	4,80%	0		0	
TOTAL ACTIVOS	33.026.910	100,00%	33.651.483	100,00%	31.403.821	100,00%

CUENTAS	2015		2016		2017	
	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
PASIVO						
Exigibles y depósitos	11.223.379	46,78%	11.889.228	49,75%	12.865.725	62,74%
Depósitos de ahorro	1.408.462	5,87%	1.314.177	5,50%	1.511.331	7,37%
Certif. depósitos de ahorro term.	2.695.330	11,24%	3.218.359	13,47%	3.643.773	17,77%
Depósitos de ahorro contractual	1.087.310	4,53%	1.283.933	5,37%	1.429.949	6,97%
Depósitos de ahorro permanente	6.032.277	25,15%	6.072.759	25,41%	6.280.673	30,63%
OBLIGACIONES FINANC.	11.904.752	49,62%	11.011.672	46,08%	6.565.030	32,01%
Créditos ordinarios	3.098.681	12,92%	3.207.120	13,42%	2.014.424	9,82%
Créditos ordinarios largo plazo	6.988.841	29,13%	6.347.235	26,56%	3.285.017	16,02%
Oblig. financieras findeter	75.949	0,32%	107.757	0,45%	98.532	0,48%
Otros organismos del país	1.741.282	7,26%	1.349.561	5,65%	1.167.057	5,69%
CUENTAS POR PAGAR	540.239	2,25%	636.815	2,66%	681.205	3,32%
Intereses por pagar	90.297	0,38%	0		0	
Costos y gastos por pagar	9.222	0,04%	8.541	0,04%	8.547	0,04%
Prometientes compradores	0		17.000		134.000	0,65%
Gravamen a los mov. financieros	1.290	0,01%	546	0,00%	1.063	0,01%
Retención en la fuente	5.980	0,02%	3.488	0,01%	4.513	0,02%
Impuestos, gravámenes y tasas por pagar	25.195	0,11%	50.432	0,21%	31.288	0,15%
Valores por reintegrar	224.424	0,94%	265.086	1,11%	251.544	1,23%
Retenciones y aportes laborales	17.299	0,07%	18.350	0,08%	22.232	0,11%
Exigibilidades por servicios de recaudo	115.426	0,48%	154.843	0,65%	132.569	0,65%
Remanentes por pagar	76.301	0,32%	118.530	0,50%	94.845	0,46%
Cuentas x pagar	0	0,00%	0	0,00%	604	0,00%
IMPUESTOS POR PAGAR	25.195	0,11%	0	0,00%	0	
FONDOS SOCIALES	29.544	0,12%	26.275	0,11%	19.865	0,10%
Fondo social de educación	658	0,00%	0	0,00%	19.865	0,10%
Fondo de bienestar social	3.135		5.054		0	
Fondo social para otros fines	25.750		21.221		0	
OTROS PASIVOS	266.622	1,11%	331.617	1,39%	374.344	1,83%
Obligaciones laborales	78.114	0,33%	96.452	0,40%	109.633	0,53%
Ingresos anticipados	182.024	0,76%	230.450	0,96%	261.786	1,28%
Ingresos recibidos para terceros	5.698	0,02%	4.715	0,02%	2.925	0,01%
Diversos	786	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVO	23.989.730	100,00%	23.895.608	100,00%	20.506.168	100,00%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	5.307.845	58,73%	5.935.252	60,84%	6.544.738	60,06%
Aportes sociales ordinarios	4.753.890	52,60%	5.371.869	55,06%	5.956.892	54,66%
Aportes sociales amortizados	553.955	6,13%	563.382	5,77%	587.846	5,39%
RESERVAS	1.509.058	16,70%	1.646.863	16,88%	2.025.058	18,58%
Reserva protección de aportes	1.099.046	12,16%	1.159.265	11,88%	1.196.473	10,98%
Otras reservas	410.012	4,54%	487.597	5,00%	828.586	7,60%
FONDOS DEST. ESPECIFIC.	256.427	2,84%	301.591	3,09%	305.140	2,80%
Fondo para amort. de aportes	0	0,00%	15.055	0,15%	0	0,00%
Fondo para infraest. Física	10.685	0,12%	10.685	0,11%	10.685	0,10%
Fondos sociales capitalizados	39.544	0,44%	39.544	0,41%	39.544	0,36%
Otros fondos	206.197	2,28%	236.307	2,42%	254.911	2,34%
SUPERAVIT	1.585.168	17,54%	25	0,00%	25	0,00%
VALORIZACIONES	1.585.168	17,54%	25	0,00%	25	0,00%
EXCEDENTES DE EJERCICIO	378.682	4,19%	527.024	5,40%	677.571	6,22%
Excedentes del ejercicio	378.682	4,19%	527.024	5,40%	677.571	6,22%
EXCEDENTES	0		1.327.827	13,61%	1.327.827	12,18%
Excedente variac. Implement. Niif	0		1.327.827	13,61%	1.327.827	12,18%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	0		17.293	0,18%	17.293	0,16%
Resultados ejercicios anteriores	0		17.293	0,18%	17.293	0,16%
TOTAL PATRIMONIO	9.037.180	100,00%	9.755.876	100,00%	10.897.653	100,00%
PASIVO + PATRIMONIO	33.026.910		33.651.483		31.403.821	

Anexo 2. Análisis horizontal del balance general 2015- 2017, en detallado

FONDO DE EMPLEADOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL META - FECEDA

Balance General 2015 - 2017

Cifras expresadas en miles de pesos

CUENTAS	2015	2016	2017	VAR 2015 - 2016		VAR 2016 - 2017	
	VALOR	VALOR	VALOR	NOMINAL	RELATIVA	NOMINAL	RELATIVA
ACTIVO							
DISPONIBLE	1.360.625	1.542.105	1.924.357	181.480	13,34%	382.253	24,79%
Caja	119.754	153.326	152.145	33.572	28,03%	-1.181	-0,77%
Bancos	410.723	532.153	821.220	121.430	29,57%	289.066	54,32%
Efectivo restringido	830.148	856.625	950.993	26.477	3,19%	94.368	11,02%
INVERSIONES	354.958	611.283	634.419	256.325	72,21%	23.136	3,78%
Fondo De Liquidez	354.958	334.997	351.407	-19.961	-5,62%	16.410	4,90%
Invers. negoc. en títulos part.	0	41.705	41.705	41.705	100,00%	0	0,00%
Invers. en Instr. de patr.	0	234.581	241.306	234.581	100,00%	6.726	2,87%
CARTERA DE CREDITO	27.127.071	27.730.789	25.058.007	603.718	2,23%	-2.672.782	-9,64%
Cred. vivienda - con lib-sn lbr.	196.359	298.452	271.259	102.093	51,99%	-27.193	-9,11%
Intereses créditos de vivienda	0	510	898	510	100,00%	389	76,26%
Créd. cons. gtia. admis. con l.b	121.677	144.093	218.944	22.417	18,42%	74.851	51,95%
Créd. cons. gtia. admis. sin l.b	159.049	220.505	240.943	61.456	38,64%	20.438	9,27%
Créd. consumo otrs gtias.con l.b	18.773.774	17.176.458	15.413.035	-1.597.316	-8,51%	-1.763.423	-10,27%
Créd. consumo otrs gtias.sin l.b	7.738.521	9.658.988	8.786.331	1.920.467	24,82%	-872.657	-9,03%
Intereses créditos de consumo	0	155.972	221.626	155.972	100,00%	65.655	42,09%
Crédito c/cial - otras gtias.	549.242	580.237	476.449	30.995	5,64%	-103.788	-17,89%
Intereses créditos comerciales	0	2.536	3.286	2.536	100,00%	750	29,58%
Convenios por cobrar	0	24.595	21.378	24.595	100,00%	-3.217	-13,08%
Deterioro cartera de créditos	-411.550	-531.556	-596.143	-120.006	29,16%	-64.586	12,15%
CUENTAS POR COBRAR	780.386	869.473	833.227	89.087	11,42%	-36.246	-4,17%
Convenios por cobrar	26.013	0	0	-26.013	-100,00%	0	0,00%
Anticipos	10.143	129.500	206.743	119.358	1176,77%	77.243	59,65%
Anticipos al personal	14.760	0	0	-14.760	-100,00%	0	0,00%
Anticipo de impuestos	5.920	2.987	3.014	-2.932	-49,54%	26	0,88%
Deudores patronales	619.637	685.275	559.391	65.638	10,59%	-125.884	-18,37%
Intereses por cobrar	95.571	0	0	-95.571	-100,00%	0	0,00%
Ingresos por cobrar	3.264	0	0	-3.264	-100,00%	0	0,00%
Otras cuentas por Cobrar	40.366	51.711	64.080	11.345	28,11%	12.369	23,92%
Provisiones	-35.287	0	0	35.287	-100,00%	0	0,00%
ACTIVOS MATERIALES	1.658.752	2.897.833	2.953.811	1.239.081	74,70%	55.978	1,93%
Propiedad planta y equipo	916.692	676.843	676.843	-239.848	-26,16%	0	0,00%
Construcciones en curso	0	0	17.300	0	0,00%	17.300	100,00%
Edificaciones	745.526	617.943	617.943	-127.583	-17,11%	0	0,00%
Muebles y equipos de oficina	178.994	194.294	239.172	15.300	8,55%	44.878	23,10%
Equip. Cómputo y comun.	150.391	220.666	280.221	70.276	46,73%	59.555	26,99%
Equipo de vigilancia	15.919	0	0	-15.919	-100,00%	0	0,00%
Maquinaria y equipo	0	17.576	22.174	17.576	100,00%	4.597	26,16%
Bienes de fondos sociales	39.544	47.983	47.983	8.439	21,34%	0	0,00%
Deprec. propiedad, planta y eq.	-388.313	-328.467	-398.819	59.846	-15,41%	-70.352	21,42%
Propiedad de inver. terrenos	0	1.128.795	1.128.795	1.128.795	100,00%	0	0,00%
Propiedad de inv. edificios	0	322.200	322.200	322.200	100,00%	0	0,00%
OTROS ACTIVOS	1.745.117	0	0	-1.745.117	-100,00%	0	0,00%
Inversiones Permanentes	159.974	0	0	-159.974	-100,00%	0	0,00%
Valorizaciones	1.585.143	0	0	-1.585.143	-100,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	33.026.910	33.651.483	31.403.821	624.573	1,89%	-2.247.662	-6,68%

Cuentas	2015	2016	2017	VAR 2015 - 2016		VAR 2016 - 2017	
	Valor	Valor	Valor	NOMINAL	RELATIVA	NOMINAL	RELATIVA
PASIVO							
Exigibles y depósitos	11.223.379	11.889.228	12.865.725	665.849	5,93%	976.497	8,21%
Depósitos de ahorro	1.408.462	1.314.177	1.511.331	-94.285	-6,69%	197.154	15,00%
Certif. depósitos de ahorro term.	2.695.330	3.218.359	3.643.773	523.030	19,41%	425.413	13,22%
Depósitos de ahorro contractual	1.087.310	1.283.933	1.429.949	196.623	18,08%	146.016	11,37%
Depósitos de ahorro perman.	6.032.277	6.072.759	6.280.673	40.482	0,67%	207.914	3,42%
OBLIGACIONES FINANC.	11.904.752	11.011.672	6.565.030	-893.080	-7,50%	-4.446.642	-40,38%
Créditos ordinarios	3.098.681	3.207.120	2.014.424	108.439	3,50%	-1.192.696	-37,19%
Créditos ordinarios largo plazo	6.988.841	6.347.235	3.285.017	-641.606	-9,18%	-3.062.218	-48,24%
Oblig. financieras findeter	75.949	107.757	98.532	31.808	41,88%	-9.225	-8,56%
Otros organismos del país	1.741.282	1.349.561	1.167.057	-391.721	-22,50%	-182.504	-13,52%
Cuentas por pagar	540.239	636.815	681.205	96.576	17,88%	44.390	6,97%
Intereses por pagar	90.297	0	0	-90.297	-100,00%	0	0,00%
Costos y gastos por pagar	9.222	8.541	8.547	-681	-7,38%	6	0,07%
Prometientes compradores	0	17.000	134.000	17.000	100,00%	117.000	688,24%
Gravamen a los mov. financieros	1.290	546	1.063	-744	-57,69%	517	94,75%
Retención en la fuente	5.980	3.488	4.513	-2.492	-41,68%	1.025	29,40%
Impuestos, gravámenes y tasas por	25.195	50.432	31.288	25.237	100,16%	-19.144	-37,96%
Valores por reintegrar	224.424	265.086	251.544	40.662	18,12%	-13.542	-5,11%
Retenciones y aportes laborales	17.299	18.350	22.232	1.051	6,08%	3.882	21,16%
Exigibilidades por servicios de rec	115.426	154.843	132.569	39.417	34,15%	-22.274	-14,38%
Remanentes por pagar	76.301	118.530	94.845	42.230	55,35%	-23.685	-19,98%
Cuentas x pagar	0	0	604	0	0,00%	604	-100,00%
IMPUESTOS POR PAGAR	25.195	0	0	-25.195	-100,00%	0	0,00%
FONDOS SOCIALES	29.544	26.275	19.865	-3.269	-11,07%	-6.410	-24,40%
Fondo social de educación	658	0	19.865	-658	-100,00%	19.865	100,00%
Fondo de bienestar social	3.135	5.054	0	1.918	61,18%	-5.054	-100,00%
Fondo social para otros fines	25.750	21.221	0	-4.529	-17,59%	-21.221	-100,00%
OTROS PASIVOS	266.622	331.617	374.344	64.996	24,38%	42.726	12,88%
Obligaciones laborales	78.114	96.452	109.633	18.339	23,48%	13.181	13,67%
Ingresos anticipados	182.024	230.450	261.786	48.426	26,60%	31.336	13,60%
Ingresos recibidos para terceros	5.698	4.715	2.925	-983	-17,25%	-1.791	-37,97%
Diversos	786	0	0	-786	-100,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVO	23.989.730	23.895.608	20.506.168	-94.123	-0,39%	-3.389.439	-14,18%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	5.307.845	5.935.252	6.544.738	627.407	11,82%	609.487	10,27%
Aportes sociales ordinarios	4.753.890	5.371.869	5.956.892	617.980	13,00%	585.023	10,89%
Aportes sociales amortizados	553.955	563.382	587.846	9.427	1,70%	24.464	4,34%
RESERVAS	1.509.058	1.646.863	2.025.058	137.805	9,13%	378.196	22,96%
Reserva protección de aportes	1.099.046	1.159.265	1.196.473	60.219	5,48%	37.207	3,21%
Otras reservas	410.012	487.597	828.586	77.585	18,92%	340.988	69,93%
FONDOS DEST. ESPECIFIC.	256.427	301.591	305.140	45.165	17,61%	3.549	1,18%
Fondo para amort. de aportes	0	15.055	0	15.055	100,00%	-15.055	-100,00%
Fondo para infraest. Física	10.685	10.685	10.685	0	0,00%	0	0,00%
Fondos sociales capitalizados	39.544	39.544	39.544	0	0,00%	0	0,00%
Otros fondos	206.197	236.307	254.911	30.110	14,60%	18.604	7,87%
SUPERAVIT	1.585.168	25	25	-1.585.143	-100,00%	0	0,00%
Valorizaciones	1.585.168	25	25	-1.585.143	-100,00%	0	0,00%
EXCEDENTES DE EJERCICIO	378.682	527.024	677.571	148.342	39,17%	150.546	28,57%
Excedentes del ejercicio	378.682	527.024	677.571	148.342	39,17%	150.546	28,57%
EXCEDENTES	0	1.327.827	1.327.827	1.327.827	100,00%	0	0,00%
Excedente variac. Implement. Niif	0	1.327.827	1.327.827	1.327.827	100,00%	0	0,00%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	0	17.293	17.293	17.293	100,00%	0	0,00%
Resultados ejercicios anteriores	0	17.293	17.293	17.293	100,00%	0	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	9.037.180	9.755.876	10.897.653	718.696	7,95%	1.141.777	11,70%
PASIVO + PATRIMONIO	33.026.910	33.651.483	31.403.821	624.573	1,89%	-2.247.662	-6,68%

Anexo 3. Determinación de umbrales para indicadores financieros de FECEDA, según históricos.

3. Indicadores de Riesgo Financiero

- b. **Rentabilidad de patrimonio** = Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos

Umbral: 0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE)

Concepto / año	2014	2015	2016	2017
Excedente operacional	382.472.281	301.097.157	186.036.093	440.380.753
Exced. No operación	51.994.353	77.585.306	340.988.397	237.189.956
Total excedente	434.466.634	378.682.464	527.024.491	677.570.709
Patrimonio	8.043.370.514	9.037.180.034	9.756.967.341	10.897.652.997
Rentab. Del patrim.		4,43%	5,61%	6,56%
	IPC 2015 6,77	IPC 2016 5,75	IPC 2017 4,09	
AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE	
2015	< 5,416	= 5,416 < 6,77	≥ 6,77	
2016	< 4,6	= 4,6 < 5,75	≥ 5,75	
2017	< 3,27	= 3,27 < 4,09	≥ 4,09	

- c. **Rentabilidad de capital social** = Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos

Umbral: 0 a < IPC*80% (ROJO); =IPC*80% a <IPC (AMARILLO); ≥ IPC (VERDE)

Concepto	2014	2015	2016	2017
Excedente operacional	382.472.281	301.097.157	186.036.093	440.380.753
Exced. No operación	51.994.353	77.585.306	340.988.397	237.189.956
Total excedente	434.466.634	378.682.464	527.024.491	677.570.709
Capital social	4.294.294.370	5.307.844.647	5.935.251.524	5.956.892.384
Rentab. Del cap. Social		7,89%	9,38%	11,40%
	IPC 2015 6,77	IPC 2016 5,75	IPC 2017 4,09	
AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE	
2015	< 5,416	= 5,416 < 6,77	≥ 6,77	
2016	< 4,6	= 4,6 < 5,75	≥ 5,75	
2017	< 3,27	= 3,27 < 4,09	≥ 4,09	

- d. **Rentabilidad de activos** = Excedente/Promedio de activos de los dos últimos periodos

Umbral: 0 a < \bar{X} histórico*90% (ROJO); ≥ \bar{X} histórico*90% a ≤ \bar{X} histórico*1,1 (AMARILLO); > \bar{X} histórico*1,1; ≤ 100% (VERDE)

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Excedente operacional	338.915.899	309.177.364	382.472.281	301.097.157	186.036.093	440.380.753
Exced. No operación	58.879.405	70.131.659	51.994.353	77.585.306	340.988.397	237.189.956
Total excedente	397.795.304	379.309.023	434.466.634	378.682.464	527.024.491	677.570.709
Total activos	23.813.639.803	28.199.434.709	30.802.051.742	33.026.910.419	33.651.483.279	31.403.821.272
Rentab. de activos	1,68	1,46	1,47	1,19%	1,58%	2,08%
Promedio histórico		2015 1,54	2016 0,98	2017 0,50		
AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE			
2015	< 1,38	≥ 1,38 ≤ 1,69	> 1,69			
2016	< 1,23	≥ 1,23 ≤ 1,50	> 1,50			
2017	< 1,27	≥ 1,27 ≤ 1,55	> 1,55			

e. Rentabilidad de cartera de créditos = Ingresos generados por la cartera de créditos/cartera

Umbral: >Tasa de usura (ROJO); = Tasa de usura a > Tasa de usura*80% (AMARILLO); ≤ Tasa de usura*80% (VERDE)

Concepto	2015	2016	2017
Ingresos x cart. Créd.	3.762.845.575	4.235.971.815	4.245.133.558
Total cartera + prov.	27.538.621.425	28.262.345.290	25.654.149.575
Rentab. de la cartera	13,66%	14,99%	16,55%

Promedio tasa de usura	2015	2016	2017
	28,94	31,33	32,36

AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE
2015	> 28,94	= 28,94 > 23,15	≤ 23,15
2016	> 31,33	= 31,33 > 25,06	≤ 25,06
2017	> 32,36	= 32,36 > 25,88	≤ 25,88

f. Rentabilidad de ahorros = Costo servicio de crédito / Depósitos

Umbral: DTF*1,5 (ROJO); ≤ DTF*1,5 a ≥ DTF (AMARILLO); < DTF (VERDE)

Concepto	2015	2016	2017
Costo servicio de	568.293.040	692.208.930	670.202.186
Depósitos	11.223.378.694	11.889.228.065	12.865.725.363
Rentabilidad de ahorros	5,06%	5,82%	5,21%

	DTF 2015	DTF 2016	DTF 2017
Promedio DTF	4,54%	6,71%	6,01

AÑO	VERDE	AMARILLO	ROJO
2015	< 4,54	≥ 4,54 ≤ 6,81	> 6,81
2016	< 6,71	≥ 6,71 ≤ 10,07	> 10,07
2017	< 6,01	≥ 6,01 ≤ 9,015	> 9,015

4. Indicadores de riesgo Operacional

a. Eficiencia operacional = Gastos de administración / Ingresos operacionales

Umbral: de acuerdo con el nivel de supervisión

> Promedio histórico*1,1 (ROJO); ≤ Promedio histórico*1,1 a ≥ Promedio histórico*0.9 (AMARILLO);

Concepto/Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos de Admon	1.455.898.209	1.588.280.860	1.725.747.207	1.910.994.627	1.939.348.226	2.238.941.317
Ingresos Ordinarios	3.201.132.734	3.102.018.464	3.823.326.756	3.906.101.420	4.399.082.567	4.411.191.772
Efic. Operacional	45,48	51,20	45,14	48,92%	44,09%	50,76%

Promedio Histórico	2014	2015	2016
	47,27	32,28	15,36

AÑO	VERDE	AMARILLO	ROJO
2015	< 42,54	≥ 42,52 ≤ 51,99	> 51,99
2016	< 43,58	≥ 43,58 ≤ 53,26	> 53,26
2017	< 41,45	≥ 41,45 ≤ 50,65	> 50,65

b. Margen operacional = Excedente operacional / Ingresos operacionales

Umbral: de acuerdo con el nivel de supervisión

<Promedio histórico*0,90 (ROJO); ≤ Promedio histórico*1,1 a ≥ Promedio histórico*0,9 (AMARILLO); > Promedio histórico*1,1 (VERDE)

Concepto/Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Excedente ordinario	338.915.899	309.177.364	382.472.281	301.097.157	186.036.093	440.380.753
Ingresos ordinarios	3.201.132.734	3.102.018.464	3.823.326.756	3.906.101.420	4.399.082.567	4.411.191.772
Margen operacional	10,59	9,97	10,00	7,71%	4,23%	9,98%

	2014	2015	2016
Promedio Histórico	10,19	6,68	3,37

AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE
2015	< 9,17	≥ 9,17 ≤ 11,20	> 11,20
2016	< 8,31	≥ 8,31 ≤ 10,15	> 10,15
2017	< 6,58	≥ 6,58 ≤ 8,04	> 8,04

5. Indicadores de riesgo de estructura

a. Cartera sobre activos = Cartera / Total activos

Umbral: < Promedio histórico*0,9 (ROJO); = Promedio histórico*0,9 a < Promedio histórico*1,1 (AMARILLO); ≥ Promedio histórico*1,1(VERDE)

Concepto/Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cartera	20.694.341.077	23.857.366.148	26.175.900.553	27.538.621.425	28.262.345.290	25.654.149.575
Total activos	23.813.639.803	28.199.434.709	30.802.051.742	33.026.910.419	33.651.483.279	31.403.821.272
Cartera sobre activos	86,90	84,60	84,98	83,38%	83,99%	81,69%

	2014	2015	2016
Promedio Histórico	85,49	56,81	28,88

AÑO	ROJO	AMARILLO	VERDE
2015	<76,94	=76,94 < 94,04	≥ 94,04
2016	<75,89	=75,89 < 92,75	≥ 92,75
2017	<75,71	=75,71 < 92,53	≥ 92,53